

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

MARIANGELA DUARTE SOARES ALBUQUERQUE

O IMPACTO DA COMPLEMENTARIDADE DA ORIENTAÇÃO PARA O SERVIÇO DOMINANTE E DA
ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO RESPONSIVA E PROATIVA NO DESEMPENHO DE MARCA EM
UM CONTEXTO B2B

CURITIBA

2020

MARIANGELA DUARTE SOARES ALBUQUERQUE

O IMPACTO DA COMPLEMENTARIDADE DA ORIENTAÇÃO PARA O SERVIÇO DOMINANTE E DA
ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO RESPONSIVA E PROATIVA NO DESEMPENHO DE MARCA EM
UM CONTEXTO B2B

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em
Administração do Setor de Ciências Sociais Aplicadas,
Universidade Federal do Paraná, como requisito parcial à
obtenção do título de Mestrado em Administração, linha de
Estratégia de Marketing e Comportamento do Consumidor.

Orientador: Prof. Dr.: Tomás Sparano Martins

CURITIBA

2020

FICHA CATALOGRÁFICA ELABORADA PELA BIBLIOTECA DE CIÊNCIAS SOCIAIS
APLICADAS – SIBI/UFPR COM DADOS FORNECIDOS PELO(A) AUTOR(A)
Bibliotecário: Eduardo Silveira – CRB 9/1921

Albuquerque, Mariangela Duarte Soares

O impacto da complementaridade da orientação para o serviço dominante e da orientação para o mercado responsiva e proativa no desempenho de marca em um contexto B2B / Mariangela Duarte Soares Albuquerque. – 2020.

106 p.

Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal do Paraná. Programa de Pós-Graduação em Administração, do Setor de Ciências Sociais Aplicadas.

Orientador: Tomas Sparano Martins.

Defesa: Curitiba, 2020.

1. Administração. 2. Marcas. 3. Agronegócios. I. Universidade Federal do Paraná. Setor de Ciências Aplicadas. Programa de Pós-Graduação em Administração. II. Martins, Tomas Sparano. III. Título.

CDD 658



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS E APLICADAS
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO ADMINISTRAÇÃO -
40001016025P6

TERMO DE APROVAÇÃO

Os membros da Banca Examinadora designada pelo Colegiado do Programa de Pós-Graduação em ADMINISTRAÇÃO da Universidade Federal do Paraná foram convocados para realizar a arguição da dissertação de Mestrado de **MARIANGELA DUARTE SOARES ALBUQUERQUE** intitulada: **O IMPACTO DA COMPLEMENTARIDADE DA ORIENTAÇÃO PARA O SERVIÇO DOMINANTE E DA ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO RESPONSIVA E PROATIVA NO DESEMPENHO DE MARCA EM UM CONTEXTO B2B**, sob orientação do Prof. Dr. TOMAS SPARANO MARTINS, que após terem inquirido a aluna e realizada a avaliação do trabalho, são de parecer pela sua APROVAÇÃO no rito de defesa.

A outorga do título de mestre está sujeita à homologação pelo colegiado, ao atendimento de todas as indicações e correções solicitadas pela banca e ao pleno atendimento das demandas regimentais do Programa de Pós-Graduação.

Curitiba, 20 de Março de 2020.

Assinatura Eletrônica

04/05/2020 21:27:23.0

TOMAS SPARANO MARTINS

Presidente da Banca Examinadora (UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ)

Assinatura Eletrônica

05/05/2020 10:28:19.0

ANA MARIA MACHADO TOALDO

Avaliador Interno (UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ)

Assinatura Eletrônica

04/05/2020 17:30:34.0

ALEX ANTONIO FERRARESI

Avaliador Externo (PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO PARANÁ)

Av. Lothario Meissner, 632 - Curitiba - Paraná - Brasil

CEP 80210-170 - Tel: (41) 3360-4365 - E-mail: ppgadm@ufpr.br

Documento assinado eletronicamente de acordo com o disposto na legislação federal Decreto 8539 de 08 de outubro de 2015.

Gerado e autenticado pelo SIGA-UFPR, com a seguinte identificação única: 38807

Para autenticar este documento/assinatura, acesse <https://www.prppg.ufpr.br/siga/visitante/autenticacaoassinaturas.jsp> e insira o código 38807

Dedico este trabalho à minha família por me apoiar nas minhas escolhas e por ser sempre o meu ponto de equilíbrio.

AGRADECIMENTOS

Ao meu orientador Prof. Dr. Tomás Sparano, pela parceria neste trabalho e por me dar forças nos momentos em que pensei em desistir.

À todos os professores do mestrado, que me apresentaram o mundo da pesquisa científica e todas as implicações e desafios de fazer do marketing, uma delas.

Ao Grupo de Pesquisa de Estratégia de Marketing da UFPR e colegas de mestrado por me auxiliarem em meu desenvolvimento teórico e por me estarem sempre por perto pra sanarem minhas dúvidas e me apresentarem os caminhos.

Agradeço em especial ao meu esposo e filhas que me permitiram períodos de ausência para mergulhar nas descobertas do mestrado e na construção deste estudo.

Aos meus pais, que me criaram com independência e me abriram as portas para o mundo.

Acima de tudo, expresso imensa gratidão a Deus por me dar o dom da curiosidade, por me fazer sentir capaz de tudo que eu queira, pela saúde e disciplina que me dá e que me permitem equilibrar tantos pratos ao mesmo tempo.

RESUMO

As empresas no contexto B2B, em geral, são empresas que tardam a enxergar a importância do desempenho de marca pois buscam resultados de curto prazo. Contudo, é sabido que por ser um mercado com pouca elasticidade de preço e que demanda construção de vantagem competitiva para se diferenciar, este estudo buscou entender quais orientações poderiam se complementar para entregar maior desempenho de marca neste mercado. Desta forma, o objetivo desta pesquisa foi avaliar o efeito da complementaridade da Orientação para o Serviço Dominante (OSD), a Orientação para o Mercado Responsiva (OMR) e Proativa (OMP) sobre o Desempenho de Marca nesse contexto. Para chegar a este objetivo utilizou-se uma pesquisa descritiva administrada via telefone com 147 empresas do agronegócio brasileiro que vendem diretamente ao produtor rural. Como resultado, descobriu-se que a OSD pode sozinha impactar e explicar o desempenho de marca em bons níveis, mas, complementada com a OMP e OMR, pode impactar e explicar o desempenho de marca em níveis muito significativos. Este estudo buscou suprir lacunas na literatura e o escasso conhecimento sobre a OSD e o efeito da complementaridade de orientações estratégicas sobre o desempenho. Buscou entender como seria colocar a cocriação com o cliente, complementando as respostas que a empresa dá às necessidades explícitas do cliente, bem como às suas necessidades latentes, em direção a um desempenho de marca superior. Ao entender o desempenho de marca como desempenho operacional que antecede o organizacional, o presente estudo foi bem-sucedido ao confirmar as hipóteses propostas, contribuindo para a teoria e para a prática do marketing.

Palavras-chave: Orientação para o Serviço Dominante. Orientação para o Mercado Responsiva e Proativa. Desempenho de Marca. Complementaridade de Orientações. B2B

ABSTRACT

Companies in the B2B context, in general, are companies that are slow to see the importance of brand performance as they seek short-term results. However, it is known that because it is a market with little price elasticity, and that demands the construction of a competitive advantage to differentiate itself, this study sought to understand which guidelines could complement each other to deliver greater brand performance in this market. Thus, the objective of this research was to assess the effect of the complementarity of the Service-Dominant Orientation (SDO), Responsive Market Orientation (RMO) and Proactive Market Orientation (PMO) over Brand Performance in this context. To achieve this goal, a descriptive survey administered by telephone with 147 Brazilian agribusiness companies that sell directly to farmers was used. As a result, it was discovered that SDO alone can impact and explain brand performance at good levels, but, complemented with RMO and PMO, it can impact and explain brand performance at very significant levels. This study sought to fill gaps in the literature and the little knowledge about SDO and the effect of the complementarity of strategic guidelines on performance. He sought to understand what it would be like to co-create with the client, complementing the responses that the company gives to the client's explicit needs, as well as its latent needs, towards a superior brand performance. By understanding the brand performance as an operational performance that precedes the organizational, the present study was successful in confirming the proposed hypotheses, contributing to the theory and practice of marketing.

Keyword: Service-Dominant Orientation. Responsive Market Orientation and Proactive Market Orientation. Brand Performance. Complementarity of Orientations. B2B.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - ALINHAMENTO DA LÓGICA DO SERVIÇO DOMINANTE E AS ORIENTAÇÕES PARA O SERVIÇO DOMINANTE.	11
FIGURA 2 - NARRATIVA DA COCRIAÇÃO DE VALOR	21
FIGURA 3 - FRAMEWORK DA PESQUISA DE KARPEN, BOVE E LUKAS (2011).22	
FIGURA 4 - DOIS CONJUNTOS DE COMPORTAMENTO DA ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO	27
FIGURA 5 - MODELO ESTRUTURAL	41
FIGURA 6 - OS SEGMENTOS DO AGRONEGÓCIO	45
FIGURA 7 - EVOLUÇÃO, EM TRILHÕES DE REAIS, DO PIB BRASILEIRO, DIVIDIDO ENTRE O PIB DO AGRONEGÓCIO BRASILEIRO E O PIB DOS DEMAIS SETORES NO DECÊNIO 2008-2017	45
FIGURA 8 - PARTICIPAÇÃO PERCENTUAL DOS SEGMENTOS DO AGRONEGÓCIO NO PIB DO BRASIL PARA O DECÊNIO 2008-2017	46
FIGURA 9 - EVOLUÇÃO, EM BILHÕES DE REAIS, DO PIB DOS SEGMENTOS DO AGRONEGÓCIO NO DECÊNIO DE 2008-2007	47

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 - AXIOMAS DA LÓGICA DOMINANTE DO SERVIÇO	20
QUADRO 2 - DEFINIÇÕES CONSTITUTIVAS (D.C.) E DEFINIÇÕES OPERACIONAIS DA PESQUISA.....	42

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – CARGO DOS RESPONDENTES	56
TABELA 2 - TEMPO DE EMPRESA DOS RESPONDENTES	57
TABELA 3 - PORTE DA EMPRESA POR NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS	57
TABELA 4 - PORTE DA EMPRESA POR FATURAMENTO ANUAL	58
TABELA 5 - ORIENTAÇÃO PARA O SERVIÇO DOMINANTE	61
TABELA 6 - ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO RESPONSIVA (MORTN)	62
TABELA 7 - ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO PROATIVA	63
TABELA 8 - DESEMPENHO DE MARCA	64
TABELA 9 - RESULTADO DO TESTE DE VIÉS DO MÉTODO COMUM (TESTE DE HARMAN)	66
TABELA 10 - MATRIZ DE PADRÃO – OSD	67
TABELA 11 - MATRIZ DE PADRÃO – OSD COM EXCLUSÃO DE ITEM	67
TABELA 12 - MATRIZ DE PADRÃO – OMR	68
TABELA 13 - MATRIZ DE PADRÃO – OMR COM EXCLUSÃO DE ITEM	69
TABELA 14 - MATRIZ DE PADRÃO – OMP	69
TABELA 15 - MATRIZ DE PADRÃO – OMP COM EXCLUSÃO DE ITEM I	70
TABELA 16 - MATRIZ DE PADRÃO – OMP COM EXCLUSÃO DE ITEM II	70
TABELA 17 - MATRIZ DE COMPONENTES – DM	71
TABELA 18 - CONFIABILIDADE DAS ESCALAS	72
TABELA 19 - <i>OUTER LOADINGS</i>	73
TABELA 20 - VALIDADE CONVERGENTE – AVE	74
TABELA 21 - VALIDADE CONVERGENTE – AVE AJUSTADO	74
TABELA 22 - <i>CROSSLOADINGS</i>	75
TABELA 23 - VALIDADE DISCRIMINANTE – FORNELL-LACKER	76
TABELA 24 - VERIFICAÇÃO DE COLINEARIDADE	77
TABELA 25 - RESULTADOS DA REGRESSÃO HIERÁRQUICA – DESEMPENHO DE MARCA	78

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	7
1.1	JUSTIFICATIVA.....	10
1.1.1	Justificativa Teórica	10
1.1.2	Justificativa Prática	13
1.2	OBJETIVOS	14
2	REVISÃO DE LITERATURA.....	16
2.1	ORIENTAÇÕES ESTRATÉGICAS E SUA COMPLEMENTARIDADE	16
2.1	ORIENTAÇÃO PARA O SERVIÇO DOMINANTE	18
2.2	ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO	24
2.2.1	Orientação para o Mercado Responsiva e Proativa	27
2.3	DESEMPENHO DE MARCA	29
2.4	DESEMPENHO DE MARCA EM CONTEXTOS B2B	31
2.5	A RELAÇÃO ENTRE OS CONSTRUTOS: ORIENTAÇÃO PARA O SERVIÇO DOMINANTE (OSD) ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO RESPONSIVA (OMR) E PROATIVA (OMP) E DESEMPENHO DE MARCA	34
2.5.1	Orientação pra o Serviço Dominante e Desempenho de Marca.....	34
2.5.2	Orientação para o Mercado Responsiva (OMR), Orientação para o Mercado Proativa (OMP) e Desempenho de Marca.....	36
2.5.3	Orientação para o Serviço Dominante (OSD), Orientação para o Mercado Responsiva (OMR) e Proativa (OMP) e Desempenho de Marca	38
3	METODOLOGIA.....	41
3.1	HIPÓTESES DA PESQUISA.....	41
3.2	DEFINIÇÃO DE TERMOS DA PESQUISA.....	42
3.3	DELINEAMENTO DA PESQUISA	43
3.4	CARACTERIZAÇÃO DA POPULAÇÃO E AMOSTRA	44
3.5	COLETA DE DADOS.....	48
3.5.1	Instrumento de Coleta de dados.....	49
3.6	TÉCNICA DE ANÁLISE DE DADOS	52
4	APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	56
4.1	CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA.....	56
4.2	PROCEDIMENTO DE ANÁLISE DE DADOS.....	58

4.2.1	Análise e purificação da base de dados	58
4.2.2	Análise descritiva dos dados	60
4.2.3	Verificação de viés do método comum	65
4.2.4	Análise confirmatória dos construtos	66
4.2.5	Análise de confiabilidade das escalas	71
4.2.6	Avaliação do modelo de mensuração	72
4.2.7	Análises prévias ao teste de hipóteses	76
4.3	TESTE DE HIPÓTESES	77
4.3.1	Influência direta e positiva da OSD no desempenho de marca	78
4.3.2	Influência direta e positiva da combinação da OMR e OMP no desempenho de marca	79
4.3.3	Influência direta e positiva da combinação da OSD, OMR e OMP no desempenho de marca	79
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	81
5.1	CONTRIBUIÇÕES TEÓRICAS	83
5.2	CONTRIBUIÇÕES PRÁTICAS	86
5.3	LIMITAÇÕES DO ESTUDO	88
5.4	SUGESTÃO DE PESQUISAS FUTURAS	88
	REFERÊNCIAS	90
	APÊNDICE 1 - ESCALAS TRADUZIDAS	103
	APÊNDICE 2 - INSTRUMENTO DE PESQUISA VALIDADO POR ACADÊMICOS	105

1 INTRODUÇÃO

As orientações estratégicas refletem as direções estratégicas implementadas por uma organização para criar comportamentos que propiciem o desempenho superior e contínuo do negócio (NARVER; SLATER, 1990). São os princípios subjacentes às atividades, processos e direções estratégicas que uma empresa se compromete a criar, para atingir um desempenho superior (GATIGNON; XUEREB, 1997). Elas são intangíveis e tem a característica de necessitarem de uma combinação de recursos, o que as torna, portanto, difíceis de replicar, resultando em um grande potencial para desenvolverem diferenciais competitivos sustentáveis para empresas (HO; PLEWA; NHAT, 2015).

A Visão Baseada em Recursos (VBR) tem um papel importante na pesquisa de orientação estratégica. Isso porque a melhor estratégia para uma empresa depende de arranjo de recursos específicos (BARNEY, 2014). A pesquisa de orientação estratégica tem focado, principalmente, nos impactos de orientações estratégicas individuais (CADOGAN, 2012). Contudo, Kumar et al. (2011) apontam que as empresas que se concentram em uma única orientação estratégica tendem a ter um desempenho pior a longo prazo. Esse raciocínio leva a pensar que, a complementaridade de duas ou mais orientações estratégicas pode contribuir para a performance de longo prazo (HO; PLEWA; NHAT, 2015).

Ho, Plewa e Nhat (2015) testaram quatro combinações de orientações estratégicas em empresas de alta tecnologia e comprovaram que em todas elas, a utilização simultânea de duas orientações levou a um maior desempenho baseado em lucratividade. Deutscher et al. (2015) mostraram que, a performance de crescimento de empresas de alta tecnologia, também dependiam de diferentes configurações de três orientações estratégicas combinadas. Boso, Story e Cadogan (2013) mostraram que, a Orientação para o Mercado combinada com a Orientação Empreendedora, as duas em alto nível, apresentaram desempenho superior comparativamente a quando utilizadas individualmente, em um contexto de países em desenvolvimento.

Em 2004, Vargo e Lursh delinearam um trabalho que ficou conhecido como a Lógica Dominante do Serviço (LDS). Os autores defendiam que a atividade econômica deveria ser entendida como a troca de serviço por serviço, ao invés de troca de bens por bens ou bens por dinheiro, independentemente de qual fosse o

produto da troca (VARGO; LUSCH, 2017). Os autores acreditavam que, as empresas não conseguem gerar valor de marca a menos que, o cliente esteja envolvido na produção de valor de início a fim do processo e dizem não ser possível a criação de valor até que a oferta de mercado seja usada. A esse processo, chamaram de cocriação de valor (VARGO; LUSCH, 2008). A cocriação de valor pode evoluir o processo de inovação (GRÖNROOS, 2011), a satisfação (PAYNE et al., 2008) e o entendimento das duas partes sobre o valor de marca (TYNAN; MACKECHENIE; CHHUON, 2010).

Segundo Karpen, Bove e Lukas (2011), a LDS pode ser interpretada como uma estratégia de negócios. No ano de 2015, Karpen et al. moldaram a medida da Orientação para o Serviço Dominante (OSD) como uma capacidade de cocriação resultante de seis capacidades de interação estratégicas derivadas dos fundamentos da LDS: individual, relacional, ética, empoderada, desenvolvimentista e orquestrada (KARPEN et al., 2015). Em seu estudo, os autores mostraram que a OSD impactou direta e positivamente o desempenho.

Wilden e Gudergan (2017) avançando nos achados de Karpen et al. (2015) adaptaram e testaram a escala de Orientação para o Serviço Dominante (OSD), verificando a relação entre a OSD e o desempenho, sendo mediada por capacidades de marketing e também comprovaram a relação positiva entre os construtos.

Uma vez que, a marca é defendida por diversos autores como uma importante fonte de vantagem competitiva (AAKER, 1996; KELLER, 1998), o presente estudo buscou se aprofundar no conceito da OSD e entender se ela pode complementar a Orientação para o Mercado, na busca de desempenho de marca em um contexto B2B, onde empresas fazem negócios com outras empresas, e que podem se beneficiar da criação de marcas fortes por vender produtos geralmente com pouca diferenciação (LEVITT, 1980; WEBSTER; KELLER, 2004; CHANG; WANG; ARNETT, 2018).

A Orientação para o Mercado tem sua relação com o desempenho já amplamente estudada e comprovada (NARVER; SLATER, 1990; CANO; CARRILLAT; JARAMILLO, 2004). Em 2004, Narver, Slater e MacLachlan desenvolveram um estudo dividindo a Orientação para o Mercado em dois construtos Orientação para o Mercado em Responsiva e Proativa.

A Orientação de Mercado Responsiva (OMR) é um conjunto de comportamentos que a empresa desenvolve para descobrir e entender as necessidades explícitas dos clientes, articuladas e expressadas claramente, para atendê-las (NARVER; SLATER; MACLACHLAN, 2004). O segundo conjunto é a Orientação para o Mercado Proativa (OMP), no qual a empresa tenta descobrir as necessidades latentes do cliente, aquelas que são ainda inconscientes e antecipá-las (NARVER; SLATER; MACLACHLAN, 2004).

Voola e O'Cass (2010) comprovaram o impacto direto entre cada um desses conjuntos no desempenho e conclamaram para um estudo que trouxesse os dois conjuntos operando simultaneamente. Tan e Liu (2014) chamaram esse efeito de ambidestria e provaram que, há um efeito sinérgico entre os dois em direção desempenho, desde que a empresa encontre um equilíbrio entre os dois conjuntos em cada momento. Petzold et al. (2018) mostraram que, os dois fatores correlacionados funcionaram melhor do que o conceito de Orientação para o Mercado unidimensional, em um contexto de pequenas e médias empresas (PMEs), influenciadas por momentos de crise.

Em busca de uma visão mais contemporânea da orientação para o mercado, há espaço para estudar o funcionamento da OMR e da OMP simultaneamente em direção ao desempenho e entender se essas duas dimensões podem ser complementadas pela OSD, que definitivamente insere o cliente no processo, ao compartilhar, participar, se relacionar e cocriar valor com ele (KARPEN; BOVE; LUKAS, 2011).

O contexto escolhido para estudar a complementaridade das orientações estratégicas OSD e OM é o B2B. Em mercados B2B, cada vez mais o diferencial competitivo é estabelecido por meio de uma lógica de serviço aplicada às transações e relacionamentos (VARGO; LUSCH, 2008) e, por isso considera-se válido investigar quais as orientações estratégicas podem se complementar para se alcançar desempenho superior de marca.

Na próxima seção, serão apresentadas as justificativas e evidenciadas as lacunas de pesquisa a serem preenchidas com este projeto.

1.1 JUSTIFICATIVA

1.1.1 Justificativa Teórica

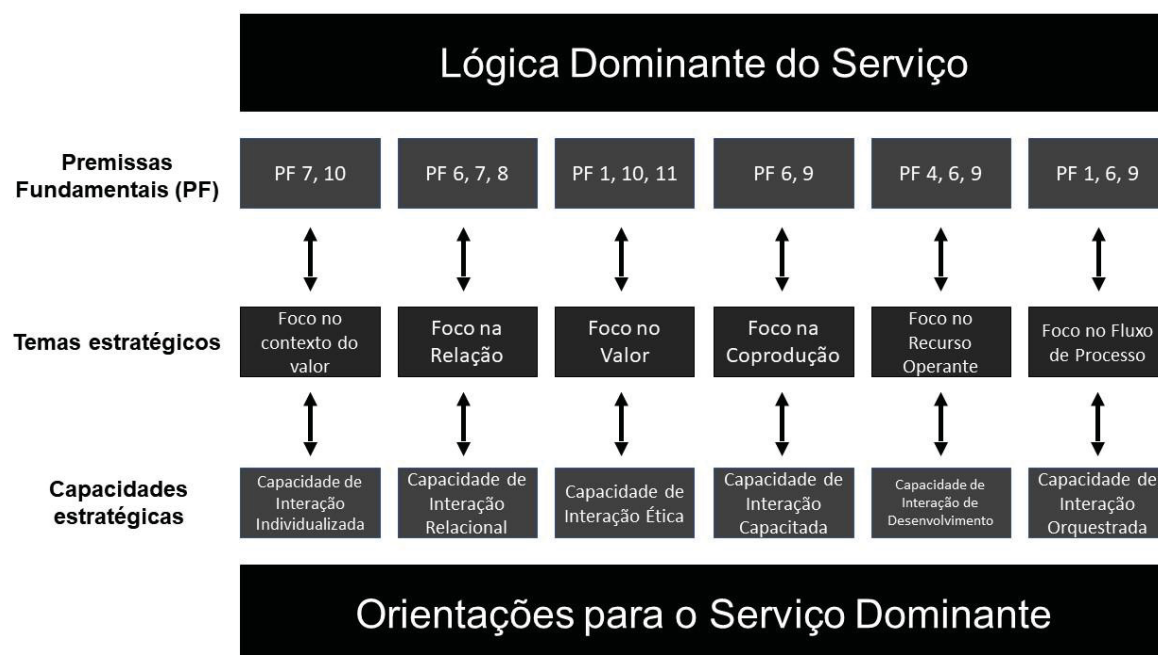
A Orientação para o Mercado (OM) foi desenvolvida em 1990 em um contexto muito diferente do atual, onde havia menor concorrência, maiores barreiras à entrada, o que levava as empresas a terem mais poder do que o cliente. Neste meio tempo, os mercados e os clientes mudaram muito e o advento da internet fez com que o mundo tivesse suas fronteiras estreitadas. Assim, já não basta mais ouvir e responder o cliente sobre suas necessidades como prega a OM, o cliente quer participar do processo e deseja interagir com a empresa a todo o momento (VARGO; LUSCH, 2004).

Foi neste sentido que Vargo e Lusch (2004) desenharam a teoria da Lógica Dominante para o Serviço. Os autores defenderam que, o marketing estaria realmente mudando a sua lógica dominante e, ao invés de focar apenas na troca de bens tangíveis (manufaturados), estaria começando a focar na troca de intangíveis, tais como: o conhecimento especializado, habilidades, processos de fazer coisas para pessoas e com pessoas, integrando bens e serviços em um fundamento muito mais rico para o desenvolvimento do pensamento do marketing (VARGO; LUSCH, 2004).

Desde então, Vargo e Lusch juntamente com outros autores, publicaram outros trabalhos, aprofundando o tema e acumulando conhecimento no assunto (LUSCH; VARGO; O'BRIEN, 2007; VARGO; MAGLIO; AKAKA, 2008; AKAKA; VARGO; LUSCH, 2012; BETTENCOURT; LUSCH; VARGO, 2014; VARGO; LUSCH, 2004, 2008, 2011, 2017).

Karpen, Bove e Lukas (2011) publicaram um estudo defendendo a Lógica Dominante do Serviço como um tipo de estratégia de negócios, aprofundando-se nos fundamentos e axiomas para criar as dimensões do conceito de Orientação para o Serviço Dominante (FIGURA 1).

FIGURA 1 - ALINHAMENTO DA LÓGICA DO SERVIÇO DOMINANTE E AS ORIENTAÇÕES PARA O SERVIÇO DOMINANTE.



FONTE: Adaptado de Karpen, Bove e Lukas (2011).

Depois disso, Karpen et al. (2015) desenvolveram a escala da OSD com seis dimensões e testaram-na em clientes de indústrias automobilísticas e bancárias. Seus achados mostraram que, mesmo em indústrias tradicionais de bens e serviços, as empresas se beneficiaram pela OSD, o que influenciou positivamente seus resultados financeiros.

Wilden et al. (2017) também exploraram o assunto em um ensaio teórico e no mesmo ano, Wilden e Gudergan (2017) adaptaram a escala de Karpen et al. (2015) e resumiram-na em 10 questões, para verificar a OSD na perspectiva de executivos. Em sua pesquisa, testaram capacidades de marketing como mediadoras entre a OSD e o desempenho (WILDEN; GUDERGAN, 2017). Os resultados revelaram que, as empresas com uma OSD mais forte alavancam suas capacidades de marketing, impactando positivamente o desempenho. Também concluíram que, quanto menor o grau de OSD, mais enfraquecidas as capacidades de marketing, influenciando negativamente o desempenho da empresa.

Assumindo que a Orientação para o Mercado, segundo Narver, Slater e MacLachlan (2004) é dividida em dois conjuntos essenciais de comportamento, sendo: o Responsivo, a busca e o atendimento das necessidades conhecidas do cliente e, o Proativo, a descoberta e atendimento das necessidades latentes, ou

seja, ainda não explícitas. Neste contexto, argumenta-se que estes podem ser conjuntos de comportamentos importantes para complementar a OSD em direção ao desempenho de marca em um contexto B2B. Isto porque, aprender sobre o cliente é um pré-requisito da OM e, este parece ser um recurso fundamental para a cocriar valor com ele. A cocriação é justamente a grande base da OSD, neste sentido, sugere-se promover uma correlação entre as duas orientações.

A grande maioria das pesquisas sobre orientação estratégica foca nos impactos de orientações estratégicas individuais e/ou únicas (CADOGAN, 2012). Kumar et al. (2011), porém, demonstraram com seu estudo que, quando as organizações se concentram em uma única orientação estratégica, tendem a ter piores resultados em longo prazo. Estudos mostraram que a combinação de orientações estratégicas provou-se superior à utilização de orientações estratégicas individuais (BOSO; STORY; CADOGAN, 2013; DEUTSCHER et al., 2015; HO; PLEWA; NHAT, 2015; MONTIEL-CAMPOS, 2018)

Os estudos supracitados focaram especialmente nas interações entre Orientação para o Mercado e Orientação Empreendedora. Esta pesquisa buscou investigar a força da complementaridade da OM e da OSD em um mercado B2B, onde as vantagens competitivas se constroem prioritariamente através do serviço (VARGO; LUSCH, 2011).

Estudos sugerem que marcas fortes podem beneficiar empresas em mercados B2B de várias maneiras, entre elas o aumento da percepção de valor, possibilidade de precificação superior (MICHELL et al., 2001; PERSSON, 2010) e melhorando o desempenho (HOMBURG; KLARMANN; SCHMITT, 2010). Porém, Chang, Wang e Arnett (2018) mostraram em seu estudo que, mesmo parecendo lógico que marcas fortes podem entregar mais valor aos clientes, a relação entre iniciativas de marketing e o desempenho de marca em mercados B2B ainda não está consolidado.

Em um desejo de entender o impacto da OSD sobre o desempenho de marca no contexto B2B individualmente ou complementado pela OM, ampliando o conhecimento no campo da gestão estratégica em busca de desempenho para os negócios, propõe-se a seguinte pergunta como direcionadora desta pesquisa:

Qual o efeito da Orientação para o Serviço Dominante combinada à Orientação para o Mercado Responsiva e Proativa sobre desempenho de marca de empresas em um contexto B2B?

Na próxima seção, serão trazidos os argumentos para justificar como este estudo pode ser relevante para a prática da gestão estratégica.

1.1.2 Justificativa Prática

Construir marcas fortes como objetivo principal de uma organização é alvo de estudo de muitos autores há anos (AAKER, 1996; KELLER, 2001). Eles defendem a lógica que as organizações que constroem marcas fortes e bem sucedidas, terão desempenho superior sustentável ao longo do tempo (AAKER, 1996; KELLER, 2001; O'CASS; NGO, 2012).

O desempenho de marca é a medição do sucesso de uma marca no mercado (O'CASS; NGO, 2007). Ela mede a disposição do cliente em pagar mais por uma marca, em ter relações duradouras com a empresa e seu grau de fidelidade à marca (DAVIS; GOLICIC; MARQUARDT, 2008; BAUMGARTH; BINCKEBANCK, 2011; CHANG; WANG; ARNETT, 2018).

Mesmo a marca tendo sido defendida por muitos autores como o principal ativo da organização, há poucos estudos que buscam elucidar qual o conjunto de capacidades impactam no desempenho de marca (CHANG; WANG; ARNETT, 2018).

Em contextos B2B, a importância de encontrar as diretrizes para alcançar o desempenho de marca é ainda maior. Gestores de negócios B2B têm sido mais lentos em perceber a importância no desenvolvimento de marcas fortes (URDE, BAUMGARTH, MERRILEES, 2013), apesar de parecer lógico que marcas fortes podem beneficiar seus negócios (AAKER, 1996). O desenvolvimento de marcas fortes é uma das formas mais eficazes das empresas se distinguirem umas das outras, aumentando as percepções positivas dos clientes sobre elas e reduzindo a incerteza sobre a tomada de decisão (DAVIS; GOLICIC; MARQUARDT, 2008). Especialmente em contextos B2B, com sua natureza de preços inelásticos (MICHELL et al., 2001) e decisões majoritariamente racionais (BAUMGARTH; BINCKEBANCK, 2011) e marginalmente diferenciáveis (DAVIS; GOLICIC; MARQUARDT, 2008).

Comparando marcas B2B com marcas de consumo, as B2B exigem níveis muito maiores de investimentos relacionais entre sua equipe e o cliente, para

promover a cocriação de valor (CHANG; WANG; ARNETT, 2018) e reduzir a incerteza sobre a tomada de decisão (DAVIS; GOLICIC; MARQUARDT, 2008).

Em ambientes de mercado cada vez mais competitivos, as organizações demandam diretrizes claras para criarem vantagens competitivas superiores e se destacarem no mercado.

Avaliemos uma situação real de uma empresa que vende fertilizantes para o produtor rural, em uma transação B2B. Não parece ser mais suficiente essa empresa ouvir as demandas do cliente e criar produtos e serviços que atendam a essas necessidades como prega a Orientação para o Mercado Responsiva (NARVER; SLATER; MACLACHLAN, 2004). Nem mesmo observar tendências e agir proativamente como defende a Orientação para o Mercado Proativa (NARVER; SLATER; MACLACHLAN, 2004). A prática nesses mercados também revela que o cliente valoriza as relações humanas (PAYNE et al., 2008) e valoriza a cocriação com o fornecedor desde a concepção do produto, sua experimentação, fazendo protocolos em sua fazenda e, interagindo em todas as fases do projeto para o sucesso de ambos.

O exemplo anterior é uma situação recorrente em vários segmentos de mercado B2B. O raciocínio conduz o estudo para a necessidade de inserir o cliente definitivamente, na perspectiva da Orientação para o Mercado Proativa e Responsiva, complementando-as com os recursos da Orientação para o Serviço Dominante. A cocriação, base da OSD, pode evoluir o entendimento das duas partes, fornecedor e cliente, sobre o valor da marca (TYNAN; MCKECHENIE; CHHUON, 2010).

Argumenta-se, portanto, que o atual estudo se mostra relevante ao contribuir para desvendar se a OSD pode impactar positivamente o desempenho de marca e se sua força é ampliada quando combinada à Orientação para o Mercado e, seus dois conjuntos de capacidades Responsiva e Proativa em contextos B2B.

A seguir, define-se os objetivos desta pesquisa.

1.2 OBJETIVOS

Buscando responder ao problema de pesquisa apresentado, tem-se como objetivo geral:

Verificar qual o efeito da Orientação para o Serviço Dominante combinada à

Orientação para o Mercado Responsiva e Orientação para o Mercado Proativa sobre o desempenho de marca de empresas, em um contexto B2B.

Como objetivos específicos para se chegar ao objetivo geral, pretende-se:

- Verificar o impacto direto da Orientação para o Serviço Dominante (OSD) sobre o desempenho de marca;
- Verificar o impacto da Orientação para o Mercado Responsiva (OMR) e Orientação para o Mercado Proativa (OMP) combinadas sobre o desempenho de marca;
- Verificar o impacto da complementaridade entre OSD, OMR e OMP sobre o desempenho de marca.

Na Revisão de Literatura a seguir, pretende-se conduzir o pensamento do leitor ao problema em questão. Serão abordadas as Orientação Estratégicas e sua Complementaridade; Orientação para a Lógica Dominante de Serviço, Orientação para o Mercado Proativa e Responsiva e o Desempenho de Marca. Ao final deste capítulo, serão entendidas ligações entre os temas, estudados previamente na literatura científica.

Na Seção de Metodologia, será delineada a pesquisa, descrita a população e amostra, o instrumento, estratégia e técnicas a serem utilizadas para elucidar o problema de pesquisa.

O Procedimento de Análise de Dados visa explicar em minúcias todo o processo de análise da pesquisa até o teste de hipóteses. E por fim, nas Considerações Finais, argumentaremos sobre as contribuições teóricas e práticas deste estudo.

2 REVISÃO DE LITERATURA

Nesta seção, serão abordados a teoria e os construtos que são os objetos deste estudo. Os assuntos serão separados em capítulos para melhor entendimento. Ao final, serão mostradas as ligações entre os construtos para conduzir às hipóteses desta pesquisa.

2.1 ORIENTAÇÕES ESTRATÉGICAS E SUA COMPLEMENTARIDADE

As orientações estratégicas são aspectos da cultura corporativa (DESHPANDE, 1983; NARVER; SLATER, 1990). A cultura, por sua vez, é representada por meio de um conjunto de recursos intangíveis das organizações (BARNEY, 1991) e reflete as direções estratégicas implementadas por uma organização para criar comportamentos que propiciem o desempenho superior contínuo do negócio (NARVER; SLATER, 1990). As orientações estratégicas são os princípios inerentes às atividades, processos e direções estratégicas que uma empresa se propõe a criar para atingir um desempenho superior (GATIGNON; XUEREB, 1997).

O termo orientação refere-se à propensão de uma empresa em adotar valores específicos, concordar com normas específicas e agir ou operar de maneiras específicas (CADOGAN, 2012). Combinando os termos orientação e estratégia, podemos entender como padrões de alocação e coordenação de recursos são incorporados, adotados e/ou comunicados em algum nível da empresa (CADOGAN, 2012). Como por exemplo, uma empresa com Orientação Tecnológica possui forte compromisso com recursos de pesquisa e desenvolvimento, foco em tecnologia de ponta, a criatividade e inovação como valores (GATIGNON; XUEREB, 1997).

A implantação desses conjuntos de recursos, ou seja, das orientações, terá diferentes impactos em cada empresa porque são moldadas por ela (DAY, 1994). A cultura organizacional que se forma a partir da orientação estratégica é definida como o padrão de valores e crenças compartilhados que, fornecem normas para o comportamento dentro de uma organização (DESHPANDE, 1983) e unifica a empresa através de um todo coeso (DAY, 1994).

Em consonância com a VBR, este estudo sugere que as orientações estratégicas direcionam um acúmulo de capacidades complexas, específicas da empresa e baseadas em sua cultura e, que podem levar à vantagem competitiva (DAY, 1994; HUNT; MORGAN, 1995). Para se ter uma estratégia de desempenho superior, uma empresa depende desse arranjo de recursos específicos advindos da escolha de uma orientação estratégica (BARNEY, 2014). As orientações estratégicas proporcionam a escolha, desenvolvimento, manutenção e transformação de capacidades, que se transformam em um arranjo intangível, de difícil imitação (HO; PLEWA; NHAT, 2015).

Estudos anteriores sobre orientações estratégicas deram destaque para os comportamentos associados à geração, disseminação e uso da inteligência de mercado como sendo os ingredientes fundamentais de uma orientação estratégica (KOHLI; JAWORSKI, 1990; NARVER; SLATER, 1990). E, em sua grande maioria, focaram nos impactos das orientações estratégicas individuais (CADOGAN, 2012; HO; PLEWA; NHAT, 2015).

Kumar et al. (2011) alertaram para o fato de que, organizações que se concentram em uma única orientação estratégica tendem a ter desempenho ruim a longo prazo. Muitos estudiosos pedem mais estudos sobre a complementaridade das orientações estratégicas e seu impacto no desempenho superior (KUMAR et al., 2011; GRAWE; CHEN; DAUGHERTY, 2012; BOSO; STORY; CADOGAN, 2013; HO; PLEWA; NHAT, 2015).

Os diferentes tipos de orientações estratégicas não são mutuamente exclusivos e as empresas geralmente desenvolvem múltiplos conjuntos de comportamentos ao mesmo tempo (GATIGNON; XUEREB, 1997). Recursos baseados no mercado são frequentemente complementares, com efeitos maiores do que recursos únicos devido à sinergia de seus componentes (KOZLENKOVA; SAMAHA; PALMATIER, 2014).

O estudo de Boso, Story e Cadogan (2013) mostrou que, a Orientação para o Mercado combinada com a Orientação Empreendedora, as duas em alto nível, apresentaram desempenho superior do que quando utilizadas individualmente, em um contexto de economia em desenvolvimento.

Ho, Plewa e Nhat (2015) utilizaram-se de análises estatísticas complexas, do tipo *fuzzy* (fsQCA) e forneceram contribuições empíricas originais para descrever a complementaridade entre quatro pares de orientações estratégicas: orientação para

o mercado, orientação empreendedora, orientação para o relacionamento e orientação para a tecnologia. O estudo revelou combinações estratégicas que, podem melhorar a performance das empresas, auxiliando-as na tomada de decisões. Desta forma, recomendaram que os gestores podem diagnosticar suas forças e escolher a melhor combinação pra atingir maior lucratividade, crescimento em vendas, participação de mercado entre outros índices de desempenho (HO; PLEWA; NHAT, 2015).

No entanto, ainda existe uma falta de consenso sobre os benefícios da complementaridade de orientações estratégicas (AHMADI; CASS; MILES, 2014). Kumar et al. (2011) apontam que, a utilização de múltiplas orientações pode ser muito custoso e não valer a pena. Assim como Cadogan (2012), que alertou para a necessidade de escolha de apenas uma orientação nos casos em que a organização tenha recursos escassos. Cadogan (2012) ainda ressaltou que, incentiva o aumento da pesquisa sobre orientações estratégicas combinadas, uma vez que, ela tem grande capacidade de identificar os mecanismos pelos quais as empresas podem alcançar objetivos estratégicos e melhorar seu desempenho.

2.1 ORIENTAÇÃO PARA O SERVIÇO DOMINANTE

O trabalho seminal de Vargo e Lusch (2004) deu origem à Lógica Dominante do Serviço. Publicado no *Journal of Marketing*, um dos mais respeitados na área, o artigo fez uma avaliação de 200 anos de pensamento do marketing para propor que ele estaria evoluindo da Lógica Dominante de Produtos para a Lógica Dominante do Serviço (VARGO; LUSCH, 2004).

A Lógica Dominante de Produto postula que:

- (1) O propósito da atividade econômica é produzir e distribuir coisas que podem ser vendidas;
- (2) Que para serem vendidas, essas coisas devem ter utilidade e valor agregados durante o processo de produção e distribuição e, as empresas devem sempre buscar valor superior em relação aos concorrentes;
- (3) Que as empresas devem ajustar todas as variáveis para maximizar seus lucros a partir da venda;
- (4) Que para maximizar esse lucro, o bem deve ser padronizado e sua produção não deve envolver o mercado;

- (5) Que o produto produzido é inventariado até ser demandado e entregue ao consumidor em troca de lucro (VARGO; LUSCH, 2004).

Já a Lógica Dominante do Serviço, prega que:

- (1) Uma empresa deve primeiro identificar ou desenvolver competências, conhecimento e habilidades em um segmento econômico no qual possa apresentar uma vantagem competitiva;
- (2) Deve então identificar outras partes (consumidores potenciais) que possam se beneficiar dessas competências;
- (3) Então passa a cultivar relacionamentos que envolvam os próprios consumidores em um desenvolvimento customizado, propondo valores que venham ao encontro de suas necessidades específicas;
- (4) Avalia a resposta do mercado, analisando a performance financeira proveniente da troca, para aprender a aprimorar as ofertas ao consumidor e melhorar continuamente sua performance (VARGO; LUSCH, 2004).

A Lógica Dominante do Serviço (LDS) descreve o serviço como sendo o ponto principal da troca entre a empresa, seus clientes e outros atores do mercado (funcionários, fornecedores, intermediários etc.), que criam valor através dessas interações de troca (VARGO; LUSCH, 2004).

A LDS destaca ainda que, o valor não é o que é inerente ou adicionado a um produto, mas o que os clientes obtêm de um produto (GRÖNROOS, 2006). Ela muda a visão da necessidade da criação de um valor superior como a busca fundamental dos negócios para o foco na cocriação de valor, ou seja, na criação de valor conjunta entre os atores (KARPEN; BOVE; LUKAS, 2011).

O conceito de LDS foi evoluindo ao longo do tempo pelos autores principais com a influência de muitos acadêmicos em todo o mundo. Em 2014, Vargo e Lursh revisaram os oito fundamentos da LDS que haviam definido inicialmente e os resumem em quatro axiomas. Em 2015, acrescentaram mais um axioma, conforme o QUADRO 1.

QUADRO 1 - AXIOMAS DA LÓGICA DOMINANTE DO SERVIÇO

Axioma	Descrição
Axioma 1	O serviço é a base fundamental da troca.
Axioma 2	O valor é sempre cocriado por múltiplos atores, sempre incluindo o beneficiário.
Axioma 3	Todos os atores sociais e econômicos são integradores de recursos.
Axioma 4	O valor é unicamente e fenomenologicamente determinado pelo usuário.
Axioma 5	A cocriação de valor é coordenada através de instituições formadas por atores e por arranjos institucionais.

FONTE: Adaptado de Vargo e Lusch (2015).

Desde o surgimento da LDS, muitos pesquisadores, tem contribuído para seu avanço através de estudos teóricos e empíricos. É crescente o interesse pelo assunto (MELE; POLESE, 2011). Em 2017, Pohlmann e Kaartemo fizeram uma análise bibliométrica dos artigos que citavam os dois principais trabalhos sobre a LDS de Vargo e Lusch (2004; 2008) e triaram 1.220 artigos sobre o assunto nas bases mais utilizadas para pesquisa. Os autores identificaram 10 conceitos base que nortearam os estudos até aqui, mas esperam que três deles: Cocriação de Valor, Recursos e Inovação, permaneçam como trajetórias centrais nas pesquisas futuras da LDS (POHLMANN; KAARTEMO, 2017).

Wilden et al. (2017) escreveram um artigo com uma meta-análise sobre o assunto e identificaram de 13.500 citações dos artigos originais da teoria. Após escolher um método rigoroso, fizeram a clusterização de conceitos citados por estudiosos em LDS para então classificar quais deles estavam mais próximos à LDS nos artigos triados. A proximidade de temas como: serviços, cocriação, sistemas de serviços ficou muito clara entre os clusters. Porém, a distância entre LDS e estratégia, demonstra ainda uma falta de integração entre os dois campos (WILDEN et al., 2017).

Em 2017, Vargo e Lusch escreveram um artigo sobre o futuro da LDS e conclamaram para o desenvolvimento de teorias de conexão entre os temas, para se chegar ao desenvolvimento de uma teoria geral de cocriação de valor.

Ng e Vargo (2018) apresentaram uma figura integrada que, resume a LDS como uma narrativa de cocriação de valor através da integração de recursos e troca de serviços entre atores, capacitada e restringida por instituições compartilhadas, de forma endógena, estabelecendo ecossistemas de serviços dinâmicos, aninhados e sobrepostos que fornecem o contexto para mais cocriação de valor (FIGURA 2).

FIGURA 2 - NARRATIVA DA COCRIAÇÃO DE VALOR

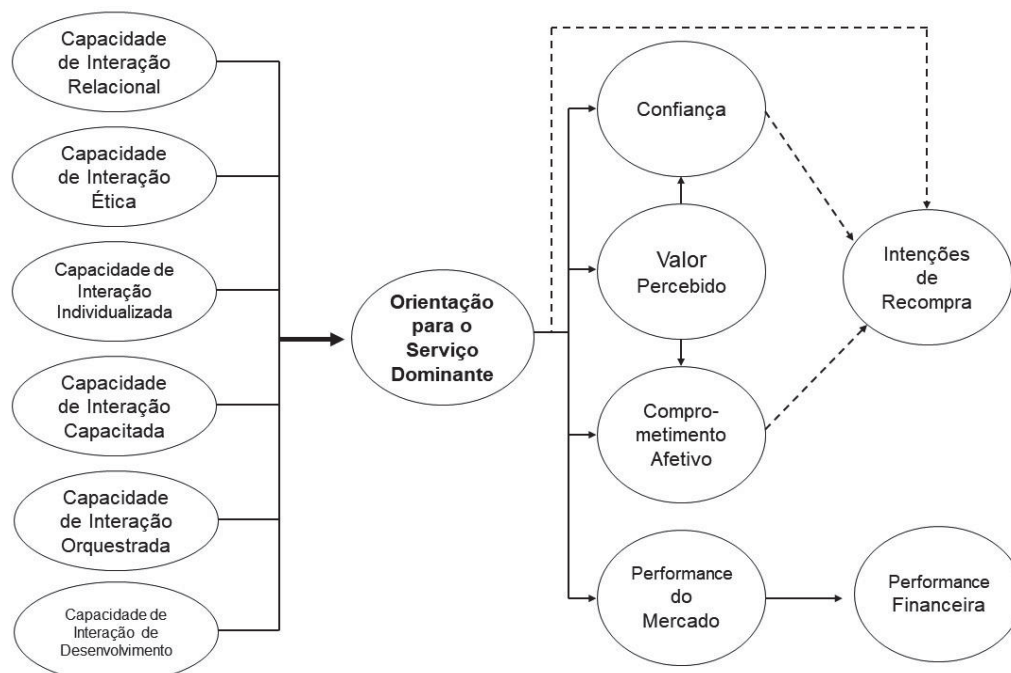


FONTE: Adaptada de Ng e Vargo (2018).

Apesar do interesse crescente no assunto as pesquisas sobre a aplicação prática da LDS nos negócios são escassas (YIU; NGAI; LEI, 2019) e, consequentemente, a orientação ainda vem muito da teoria criada pelos seminais (KARPEN; BOVE; LUKAS, 2011). E para ser factível, a LDS requer comportamentos estratégicos específicos que são ativados por outros recursos ou capacidades subjacentes (KARPEN; BOVE; LUKAS, 2011).

Kandemir, Yaprak e Cavusgil (2006) explicaram que, uma orientação estratégica pode ser entendida como o portfólio de capacidade de uma empresa que, ao ser estimulada, permite que uma organização supere seus concorrentes em valor cocriado. Diante dessa premissa, Karpen, Bove e Lukas (2011) moldaram teoricamente a Orientação para o Serviço Dominante, como uma estratégia de negócios, que une seis capacidades estratégicas. Os autores acharam isso possível, pois já percebiam a LDS como uma estrutura cognitiva que tinha a capacidade de oferecer aos gestores, uma mentalidade capaz de orientar na tomada de decisões estratégicas (KARPEN et al., 2015). Eles definiram a OSD como um portfólio de recursos ou capacidades estratégicas organizacionais, que cria uma capacidade de cocriação de ordem superior a partir de seis recursos ou capacidades de ordem inferior: Capacidade de Interação Individualizada; Capacidade de Interação Relacional; Capacidade de Interação Ética; Capacidade de Interação Capacitada; Capacidade de Interação de Desenvolvimento e Capacidade de Interação Orquestrada (*concerted*) (KARPEN; BOVE; LUKAS, 2011) (FIGURA 3).

FIGURA 3 - FRAMEWORK DA PESQUISA DE KARPEN, BOVE E LUKAS (2011)



FONTE: Adaptado de Karpen, Bove e Lukas (2011).

As capacidades estratégicas da OSD defendidas por Karpen, Bove e Lukas (2011) decorrem dos fundamentos da Lógica Dominante para o Serviço e são elas:

1. Capacidade de Interação Individualizada: É a capacidade de uma organização entender o processo de integração de recursos e o resultado desejado dessas interações com cada ator.
2. Capacidade de Interação Relacional: É a capacidade da organização de melhorar a conexão social e emocional com os atores.
3. Capacidade de Interação Ética: É a capacidade da organização criar um relacionamento justo e não oportunista com as partes.
4. Capacidade de Interação Capacitada: É a habilidade da organização em empoderar os atores para que moldem as experiências em seu favor.
5. Capacidade de Interação de Desenvolvimento: É a habilidade da organização em prover conhecimento e competências para os atores, ajudando-os em seu crescimento.
6. Capacidade de Interação Orquestrada: É a habilidade da organização em coordenar e integrar os serviços em todo o processo.

Até 2015, tanto a LDS e a OSD tinham natureza abstrata, sem testes empíricos que as comprovassem. Neste sentido, Karpen et al. (2015) desenvolveram uma escala e a aplicaram em consumidores para validar seu conceito de Orientação para o Serviço Dominante e seu conjunto de capacidades estratégicas. Mesmo tendo aplicado a escala em consumidores para captar suas percepções da OSD da empresa, os autores deixaram claro que, ela poderia ser adaptada para aplicação em outros atores da rede, como gestores ou funcionários (KARPEN et al., 2015).

Neste estudo, Karpen et al. (2015) conseguiram validar a escala e descobriram que empresas com altos níveis de OSD são aquelas com capacidades mais efetivas em termos de interação individualizada, relacional, ética, fortalecida, de desenvolvimento e combinada. Essas capacidades, por sua vez, influenciam positivamente o desempenho financeiro e de mercado, além disso, os principais indicadores de desempenho do cliente e da empresa se beneficiam em níveis mais altos de OSD (KARPEN et al., 2015).

Wilden e Gudergan (2017) estavam em linha com o estudo de Karpen et al. (2015) que diz que a OSD dá o suporte para uma organização se engajar na cocriação de valor com seus *steakholders*, mas questionaram a relação direta entre a orientação estratégica e o desempenho da empresa. Em uma adaptação de sua escala, resumindo-a para aplicar em executivos, Wilden e Gudergan (2017) testaram um modelo mediando a relação da OSD e o desempenho com capacidades de marketing. O objetivo dos autores era de saber se, e como, a OSD se relaciona com as capacidades comuns de uma empresa (rotinas que permitem alavancar recursos para produzir determinados produtos, por exemplo, capacidades de marketing e capacidades tecnológicas) e capacidades dinâmicas (processos relativos à detecção e apreensão de recursos) (WILDEN et al., 2017). Seu estudo não investigou o impacto direto entre OSD e desempenho, mas conseguiu mostrar que as empresas com uma orientação dominante de serviço mais forte veem melhorias crescentes em suas capacidades de marketing e, conseqüentemente, no seu desempenho (WILDEN et al., 2017).

O mesmo estudo mostrou que, o fortalecimento da OSD da empresa produz retornos crescentes. Esses retornos são baseados no aprendizado que ocorre devido à dependência do caminho de cocriação que a orientação dominante de um serviço da empresa produz. Os autores também encontraram suporte para a

hipótese de que, a implementação de uma orientação dominante no serviço permite que a empresa melhore suas capacidades tecnológicas e de marketing comuns, o que, por sua vez, afeta positivamente o desempenho. E por fim, recomendaram que, investir em uma orientação de serviço dominante é importante, porque as empresas que têm um grau menor de orientação dominante no serviço também têm capacidades tecnológicas e de marketing competitivamente mais fracas, afetando negativamente o desempenho da empresa (WILDEN; GUDERGAN, 2017).

Os autores destacaram também a contribuição valiosa de Karpen et al. (2015) para a defesa da OSD, mas conclamaram para a necessidade de aprofundamento no assunto, especificamente no estudo entre as relações da orientação de uma empresa, suas capacidades e seu desempenho (WILDEN; GUDERGAN, 2017). Com base nesses argumentos e descobertas, o presente estudo escolheu a escala de Wilden e Gudergan (2017) para medir a OSD, a qual busca medir o compartilhamento de conhecimento e habilidades, a participação dos clientes na pesquisa, produção e entrega dos produtos, a coordenação de atividades dos clientes e o nível de relacionamento com ele.

Ao destacar neste capítulo a Orientação para o Serviço Dominante como uma orientação estratégica que pode combinar as capacidades de marketing em busca de maior desempenho, buscou-se avançar nos estudos sobre a OSD e trazer mais luz a esse conceito da gestão estratégica de marketing contemporânea.

2.2 ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO

A orientação para o mercado é o conceito principal da disciplina do marketing (KOTLER, 2000). Até 1990, muitos autores proclamavam que, quanto maior a Orientação para o Mercado de uma empresa, maior seria o seu desempenho, entretanto, nenhum deles havia medido empiricamente essa relação e, nem mesmo, delineado o construto para melhor aplicação prática nos negócios até então (NARVER; SLATER, 1990). Neste ano, Narver e Slater (1990) publicaram o artigo *“The Effect of a Market Orientation on Business Profitability”*, no qual desenvolveram as bases do construto Orientação para o Mercado, até hoje utilizada. No mesmo ano, os autores Kohli e Jaworski (1990) escreveram outro artigo, delineando o construto de outra maneira. Contudo, para as bases do presente estudo, utilizaremos os argumentos desenvolvidos por Narver e Slater (1990).

A definição de Orientação de Mercado vem de bases produzidas por Kotler (1984), Shapiro (1988), Aaker (1989), Kohli e Jaworski (1990), entre outros citados por Narver e Slater (1990) (HU; SONG; GUO, 2019).

A orientação para o mercado é a cultura organizacional que mais eficazmente e eficientemente cria os comportamentos necessários para a criação de valor superior para compradores e, conseqüentemente, desempenho superior para o negócio (NARVER, SLATER, 1990).

O desejo de criar esse valor superior para os clientes e manter a vantagem competitiva é o que direciona uma empresa na busca por manutenção dessa cultura e dos comportamentos necessários que ela produz. Para maximizar esse desempenho em um longo prazo, a empresa entende que precisa construir e manter uma relação de benefícios mútuos com seus clientes. Os autores buscaram nas teorias de diversos precursores, quais eram esses comportamentos e delinearam como sendo: orientação para o consumidor, orientação para o concorrente e coordenação interfuncional (NARVER; SLATER, 1990).

A atividade base da orientação para o consumidor e para o concorrente é aquisição de informação sobre eles e, a disseminação interna desses dados para o direcionamento correto de mercado. Enquanto que, a coordenação interna trata da disseminação dessas informações interdepartamentais, com o objetivo de criar valor superior para os compradores (NARVER; SLATER, 1990).

A orientação para o cliente requer o entendimento da cadeia de valor inteira para o cliente, não só de como é no momento, mas como irá se desenvolver ao longo do tempo. A criação de valor para o cliente pode ocorrer de duas formas: com o aumento de benefícios em relação aos custos, ou com a redução dos custos em relação aos benefícios ofertados (NARVER; SLATER, 1990).

A orientação para o concorrente significa que, a empresa entende as forças e fraquezas de curto e médio prazo de seus competidores atuais e potenciais. Esse entendimento deve incluir todo o conjunto de recursos que o competidor tem para satisfazer o cliente, em suas necessidades atuais e latentes (NARVER; SLATER, 1990).

A coordenação interfuncional deve estar atada aos dois conceitos anteriores, uma vez que a empresa busca as informações e se adapta como for necessário, usando seus recursos humanos e capitais para produzir valor superior para os clientes a partir desse conhecimento (NARVER; SLATER, 1990).

Narver e Slater (1990) ainda comprovaram que, a relação direta entre a orientação para o mercado e a lucratividade, tanto em negócios que não vendem *commodities*, quanto naqueles que as vendem, ou seja, ser orientado para o mercado, é vantajoso para negócios em geral, uma vez que, todo negócio busca desempenho. Em algumas indústrias, a orientação para o mercado é algo muito natural. Muitas delas estão descobrindo que a orientação para o mercado não é limitada a OM empresas que nascem com essa predisposição. Qualquer empresa pode se beneficiar desta orientação (DAY, 1999).

Em 1998, Narver e Slater escreveram outro artigo para enfatizar as diferenças entre os negócios dirigidos pelo cliente (*Customer-led*) e os negócios orientados para o mercado. Enquanto os negócios dirigidos pelo cliente focam apenas no conhecimento das necessidades expressas dos clientes, conhecidos através de pesquisas e análises pontuais, os negócios orientados para o mercado são comprometidos em entender as necessidades, tanto expressas, quanto latentes dos clientes, além das capacidades e planos dos competidores, de uma maneira sistemática e antecipada aos acontecimentos. Esses negócios são capazes de conhecer o mercado de maneira mais abrangente e ter um aprendizado contínuo (SLATER; NARVER, 1998).

Ser orientado para o mercado significa deixar de lado os *insights* superficiais do consumidor para ganhar um entendimento profundo, dando aos gestores confiança de que estão na direção certa (DAY, 1999). O aprendizado contínuo é um fator crítico para a inovação (SENGE, 1991) e, em outras palavras, apenas seguir o consumidor não leva a empresa a inovar de maneira relevante (BARABBA; ZALTMAN, 1991).

A grande maioria das pesquisas sobre OM demonstrou que, estar orientado para o mercado está diretamente relacionado a um desempenho superior e/ou a uma maior lucratividade, crescimento de vendas e sucesso de novos produtos (DESHPANDE, 1993; KOHLI, JAWORSKI; KUMAR, 1993; SLATER; NARVER, 1994; ATUAHENE-GIMA, 1995; LI; CALANTONE, 1998).

Outros autores, porém, ressaltaram que a orientação para o mercado, não é diretamente relacionada à desempenho por si só (MURRAY; GAO; KOTABE, 2010). Murray, Gao e Kotabe (2010) disseram que, não é a orientação para o mercado em si que afeta a desempenho, mas usá-la para desenvolver capacidades de marketing para melhorar a desempenho. Porter (1991) defendeu que, o que leva uma empresa

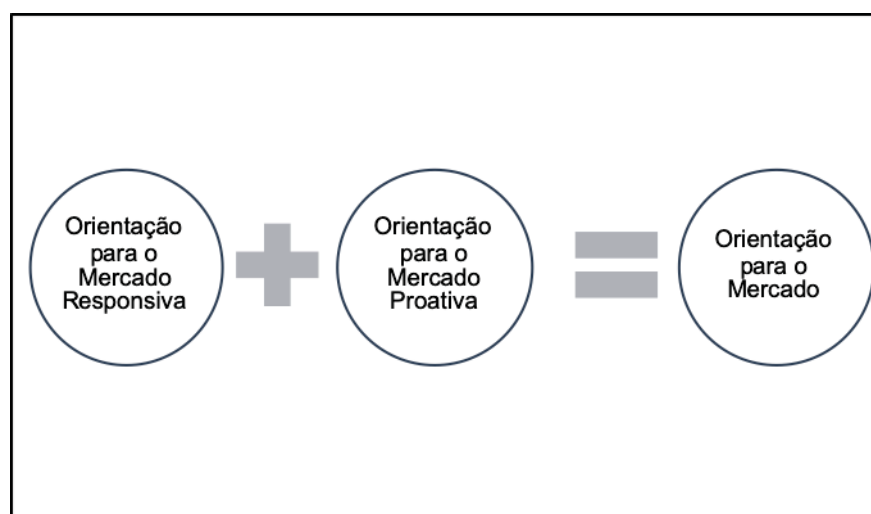
a um melhor desempenho é a sua vantagem competitiva. Apenas se uma empresa toma decisões estratégicas adequadas para capitalizar na orientação de mercado, ela pode criar vantagem competitiva e alcançar um melhor desempenho (KETCHEN et al., 2007). Os achados de Morgan, Vorhies e Mason (2009) também indicaram que, a orientação para o mercado requer capacidades organizacionais complementares para um melhor resultado.

Outros autores são ainda mais críticos em relação à orientação para o mercado, como se ela trouxesse uma espécie de miopia. Por exemplo, sugere-se que ser orientado para o mercado pode prejudicar a inovação (BERTHON, HULBERT; PITT, 1999), ou pode confundir processos de negócios (MACDONALD, 1995). Christensen e Bower (1996) sustentaram que, as empresas perdem sua posição de liderança industrial quando ouvem seus clientes muito atentamente.

2.2.1 Orientação para o Mercado Responsiva e Proativa

Narver, Slater e MacLachlan (2004) creditaram as críticas em relação às limitações da Orientação para o mercado na geração de inovação, pelo seu caráter responsivo. Com esse pensamento, neste trabalho inédito, os autores desenvolveram uma teoria e testaram empiricamente dois conjuntos essenciais de comportamento que formariam a Orientação para o Mercado a partir de dois fatores: a Responsiva (OMR) e a Proativa (OMP) (FIGURA 4).

FIGURA 4 - DOIS CONJUNTOS DE COMPORTAMENTO DA ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO



FONTE: A autora (2019).

A OMR foi definida por Narver e Slater (1998) como dirigida pelo cliente, enquanto Day (1999), a definiu como “empurrada pelo cliente” e, com ela, a empresa tenta descobrir, compreender e satisfazer as necessidades expressas dos clientes. Sendo assim, são as necessidades que os clientes têm e sabem que as têm. Desta forma, são baseadas neste construto a grande maioria dos estudos de orientação para o mercado.

Na OMP, a empresa busca descobrir, entender e satisfazer as necessidades latentes dos clientes, ou seja, que eles ainda não expressaram de nenhuma forma e que, ainda estão em sua consciência. Aqui, a empresa é proativa e antecipa as necessidades dos seus clientes. Mesmo com comentários anteriores de alguns autores sobre esta vertente, nenhum estudo empírico havia sido feito até 2004 (NARVER; SLATER; MACLACHLAN, 2004).

Em um mundo cada vez mais competitivo, a concorrência de preços torna-se inevitável quando os consumidores não percebem diferenças de valores entre duas ofertas. Para criar vantagem competitiva é preciso que uma empresa vá além das necessidades conhecidas do cliente e atender aquelas que ainda estão obscuras. É necessário superar as expectativas e, uma empresa só consegue isso quando faz além do óbvio (DAY, 1999; NARVER; SLATER; MACLACHLAN, 2004).

Narver, Slater e MacLachlan (2004) argumentaram que, a orientação de mercado responsiva iria se tornar muito mais comum ao longo do tempo. Portanto, para qualquer empresa criar e manter a vantagem competitiva sustentável continuamente, ela deveria aumentar continuamente sua orientação proativa de mercado.

O construto da OMR evoluiu empiricamente. Deshpaye e Farley (1998) analisaram e uniram três escalas principais da Orientação para o Mercado e seus 44 itens foram sintetizados em 10, as quais receberam o nome de “MORTN”. A MORTN foi escolhida por Narver, Slater e MacLachlan (2004) e, por isso, será esta a escala utilizada no presente estudo.

Já o construto da OMP, foi idealizado por Narver, Slater e MacLachlan (2004), utilizando elementos de inovação empresarial, clima organizacional e sucesso de novos produtos. Isso porque, uma orientação proativa de mercado envolve processos organizacionais para aprender sobre as necessidades latentes de clientes atuais ou potenciais, além de criar produtos e serviços que atendam a essas necessidades (NARVER; SLATER; MACLACHLAN, 2004).

No desenrolar do estudo, os autores demonstraram estatisticamente que a OMR e a OMP estavam relacionadas, mas provaram que se trata de construtos separados. Entre os achados importantes, está que a OMP tem uma relação mais forte com ao sucesso de novos produtos do que a OMR (NARVER; SLATER; MACLACHLAN, 2004).

A maioria das pesquisas que estudaram a orientação para o mercado e as estratégias competitivas, ainda não conceituaram a orientação para o mercado dentro da noção de OMR e OMP (VOOLA; O'CASS, 2010). Grinstein (2008) sugeriu que, pesquisadores deveriam estudar mais profundamente esses constructos, seus antecedentes e consequentes. Coltman et al. (2008) propuseram a disparidade nos focos entre OMR e OMP e afirmaram que, a OMP é potencialmente um dos componentes mais importantes na orientação para o mercado.

No presente estudo, usaremos a escala de OMP e OMR desenvolvidas e testadas por Narver, Slater e MacLachlan (2004).

2.3 DESEMPENHO DE MARCA

O desempenho é um dos mais importantes construtos da gestão estratégica (RUMELT; SCHENDEL; TEECE, 1994). O grande motivador das pesquisas em gestão estratégica é aumentar a compreensão sobre o que realmente determina o desempenho em uma organização e elucidar como os gestores podem criar um desempenho superior em seus negócios (MEYER, 1991). O campo da gestão estratégica necessita de um acúmulo de conhecimento que possa ajudar a explicar o desempenho organizacional e orientar os gestores a ajustar estratégias para aprimorar o desempenho (RUMELT; SCHENDEL; TEECE, 1994).

Contudo, a mensuração e conceituação de desempenho é uma tarefa desafiadora, uma vez que não há consenso entre autores (KATSIKEAS et al., 2015). Sendo assim, os resultados encontrados nas pesquisas podem se tornar até inconclusivos pela baixa comparabilidade entre as diversas formas de medir o conceito (KATSIKEAS et al., 2015).

A necessidade de clareza dos limites desses conceitos, levaram Combs, Crook e Shook (2005) a se aprofundarem na pesquisa sobre o desempenho. Os autores concluíram que, o desempenho operacional e o desempenho organizacional eram construtos diferentes e não duas dimensões de um mesmo construto. Além

disso, que o desempenho operacional seria um antecedente do desempenho organizacional, por agrupar todos os desempenhos das atividades de criação de valor (COMBS; CROOK; SHOOK, 2005).

Mostrando em outras palavras, o desempenho operacional é o que media a relação entre as atividades internas da empresa (como estratégia, recursos e capacidades) e o desempenho organizacional (RAY; BARNEY; MUHANNA, 2004). Dar conta que os resultados de desempenho operacional são antecedentes do desempenho organizacional irá impulsionar os pesquisadores a investigar como os resultados operacionais mediam as relações entre estratégia, recursos e capacidades e desempenho organizacional (RAY; BARNEY; MUHANNA, 2004). Estas informações foram apresentadas no trabalho de Combs, Crook e Shook (2005) e dão entendimento que as ações de marketing geram resultados operacionais e que, estes, por consequência, geram desempenho organizacional.

Katsikeas et al. (2015) também corroboram com a opinião de que os recursos de marketing e suas estratégias influenciam os programas de marketing realizados, que por sua vez, afetam o desempenho operacional das empresas.

A importância da construção de uma marca forte como objetivo principal de uma organização é alvo de estudo de muitos autores há muitos anos (AAKER, 1996; KELLER, 2001). Eles construíram e defenderam a lógica de que, uma organização que constrói uma marca forte e bem sucedida, terá desempenho superior sustentável ao longo do tempo (AAKER, 1996; KELLER, 2001; O'CASS; NGO, 2007).

O desempenho de marca refere-se à medição relativa do sucesso de uma marca no mercado (O'CASS; NGO, 2007). O ativo mais importante para aumentar a produtividade de marketing é o conhecimento que é criado sobre uma determinada marca na mente do consumidor e que, é fruto dos seus constantes investimentos em programas de marketing (KELLER, 1993).

Como uma medida de desempenho operacional, que afeta o desempenho organizacional (COMBS; CROOK; SHOOK, 2005), escolhemos medir esse construto com escala testada por Chang, Wang e Arnett (2018), adaptada de Baumgart e Bincknebanck (2011) e Davis, Golobic e Maquardt (2008), por entender que o desempenho de marca é um antecedente do desempenho organizacional (COMBS; CROOK; SHOOK, 2005). Ou seja, ao descobrirmos os fatores que impactam no desempenho de marca, que são importantes para o desempenho operacional,

abrimos caminho para conhecer fatores que podem impactar positivamente o desempenho organizacional, por consequência. A escala escolhida é composta por cinco itens:

- Nossos consumidores estão dispostos a pagar mais para fazer negócio conosco;
- Nossos consumidores esperam continuar a relação de negócios conosco por um longo tempo;
- Nossa empresa constrói uma forte lealdade do consumidor à nossa marca;
- Nossa empresa está em uma relação vantajosa em relação à concorrência;
- Nossa empresa é bem-sucedida na retenção de clientes.

2.4 DESEMPENHO DE MARCA EM CONTEXTOS B2B

A importância de uma marca em contextos *business-to-consumer* (B2C) é bem aceita (CHANG; WANG; ARNETT, 2018). Para esse tipo de empresa, a relação entre iniciativas para o fortalecimento de marca e o desempenho, está bem documentado (CHANG; WANG; ARNETT, 2018).

Porém, gestores de negócios B2B, tardam em perceber a importância do desenvolvimento das marcas como um direcionador para o desempenho e parecem não a configurar a marca como um componente importante de suas estratégias de crescimento (URDE; BAUMGARTH; MERRILLES, 2013).

Levitt (1980) foi provavelmente o primeiro autor a considerar a importância da construção de marcas em mercados B2B. Apesar de, geralmente, venderem *commodities*, produtos ou serviços com pouca diferenciação entre si, o que os diferencia geralmente é sua capacidade de execução, seja na eficiência das transações, na capacidade de resposta, na clareza e na velocidade das informações. Ou seja, o produto é idêntico, mas a solução oferecida pode ser diferenciada (LEVITT, 1980). Assim, para evitar guerra de preços, os gestores de marca em mercados B2B devem se concentrar em desenvolver e comunicar esses diferenciais e criar valor superior (WEBSTER; KELLER, 2004).

Apesar de parecer lógico que marcas fortes são vistas como entregando mais valor aos clientes (AAKER, 1997), o relacionamento entre iniciativas de marketing e o desempenho de marca em mercados B2B ainda não está consolidado

(CHANG; WANG; ARNETT, 2018). Eles constataram em seu estudo que as empresas no contexto B2B, geralmente, evitam investir em estratégias focadas na marca porque não estão seguras que isso resultará em retornos financeiros de curto prazo (CHANG; WANG; ARNETT, 2018).

A pesquisa neste sentido tem crescido (CHANG; WANG; ARNETT, 2018). Estudos sugerem que, marcas fortes podem beneficiar empresas em contextos B2B (empresas industriais) de diversas formas, sendo uma delas, aumentar a percepção da qualidade das ofertas, possibilitando estratégias de precificação superior (MICHELL et al., 2001) e melhorando o desempenho (HOMBURG; KLARMANN; SCHMITT, 2010). Uma forma das empresas se distinguirem dos concorrentes é através do desenvolvimento de marcas fortes, aumentando as percepções positivas sobre elas e reduzindo a incerteza sobre a tomada de decisão (DAVIS; GOLICIC; MARQUARDT, 2008).

Com a natureza inelástica da precificação em ambientes B2B, as empresas que desenvolvem uma marca superior podem se beneficiar do preço premium (MICHELL et al., 2001; PERSSON, 2010).

Há uma crença que, as decisões de marca nesses mercados são estritamente racionais (ROSEMBROIJER, 2001) e são baseadas em fatores como funcionalidade, preço ou qualidade, enquanto reputação e confiabilidade parecem não serem levados em conta (BAUMGARTH; BINCKEBANCK, 2011). Baumgarth e Binckebanck (2011), porém, duvidaram que, no momento das decisões, as pessoas por trás das negociações B2B se transformam em máquinas irracionais e sem sentimentos.

Comparando marcas B2B com marcas de consumo, as B2B exigem níveis muito maiores de investimentos relacionais como a participação do cliente e cocriação de valor (CHANG; WANG; ARNETT, 2018). Os clientes que estão envolvidos em profundidade com em todas as etapas do negócio, entendem melhor o valor da marca da empresa e, portanto, estarão mais dispostos a agregar valor ao relacionamento (CHANG; WANG; ARNETT, 2018).

São as pessoas e os não produtos que geram o valor de marca em negócios B2B e, por isso, as marcas B2B tem agregado valor em mercados industriais (MUDAMBI, 2002; OHNEMUS, 2009). Baumgarth e Binckebanck (2011) mostraram que, uma gestão bem sucedida de marca em mercados B2B deve ser combinada com gestão da força de vendas (pessoas) e ferramentas de marketing.

Davis, Golicic e Marquardt (2008) conduziram um estudo a fim de entender se uma marca poderia diferenciar fornecedores de serviços de logística, um mercado considerado de *commodity*, onde o serviço entregue é marginalmente diferenciável. Seus achados trouxeram evidências para a existência do valor de marca nesta indústria e, provaram que é possível usar marcas para diferenciar empresas neste mercado, comunicando seus diferenciais sobre os concorrentes (DAVIS; GOLICIC; MARQUARDT, 2008).

Os autores ainda afirmaram que, os clientes estavam dispostos a pagar mais para fazer negócios com fornecedores que possuíam marcas fortes e imagem positiva. Eles defenderam que cada ponto de contato entre o fornecedor e o cliente influencia a imagem de marca e que, as atividades para gerar conhecimento de marca e criar diferenciais, servem para gerar valor de marca para a empresa (DAVIS; GOLICIC; MARQUARDT, 2008).

As empresas centradas no cliente tem a oportunidade de obter vantagens, construir marcas de longo prazo e criar posições perceptivas favoráveis e difíceis de imitar, produzindo assim uma poderosa vantagem competitiva (DAVIS; GOLICIC; MARQUARDT, 2008). A marca é, portanto, uma poderosa fonte de vantagem competitiva em mercados B2B e pode traduzir em aumento da fidelidade de marca e maiores níveis de lealdade (AAKER, 1996; KELLER 1998).

Nos mercados de consumo, a imagem de marca geralmente é construída através de investimentos pesados em publicidade, propaganda e distribuição. Em contrapartida, nos mercados industriais (B2B), a consciência e imagem são construídas através de contatos pessoais, relacionamentos (DAVIS; GOLICIC; MARQUARDT, 2008). Isso significa que as empresas nesse mercado terão que entender como seu desempenho impactam o sucesso dos seus clientes e então, comunicar esses atributos para construir sua imagem de marca (DAVIS; GOLICIC; MARQUARDT, 2008).

2.5 A RELAÇÃO ENTRE OS CONSTRUTOS: ORIENTAÇÃO PARA O SERVIÇO DOMINANTE (OSD) ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO RESPONSIVA (OMR) E PROATIVA (OMP) E DESEMPENHO DE MARCA

2.5.1 Orientação pra o Serviço Dominante e Desempenho de Marca

Karpen et al. (2015) desenvolveram uma escala de Orientação para o Serviço Dominante (OSD) e a aplicaram em consumidores da indústria bancária e automobilística. Além disso, mediram a relação direta entre a OSD e o desempenho e obtiveram êxito. Seu argumento foi de que, a OSD preenche os critérios de ser um conjunto de capacidades valiosas, raras, inimitáveis e organizacionais (VRIO) pregados pela VBR e, por isso poderia gerar desempenho direto sem o arranjo de outras capacidades e, assim, o provaram (KARPEN et al., 2015).

O recurso valioso (V) da OSD é usar o portfólio de capacidades para engajar-se em uma entrega baseada em serviços que os clientes apreciam e desejam. Além disso, isso faz uma empresa se diferenciar de outra, porque os clientes acabam por priorizar aquelas que apresentam as melhores soluções e, dão o melhor suporte e, conseqüentemente, aumentam seu interesse e gastos com essa empresa (KARPEN et al., 2015).

Já a raridade (R) da OSD vem exatamente da sua complexidade de implantação e, por isso, espera-se que poucas empresas consigam usar simultaneamente as seis capacidades identificadas (KARPEN et al., 2015).

A OSD também é um conjunto de capacidades muito difícil de imitar (I), pois é custoso para se obter, além de difícil de desenvolver, copiar ou substituir. Para se implantar a OSD é preciso compromisso e tempo. Além disso, essas capacidades se moldam ao contexto da empresa e, por isso, é muito difícil para um concorrente imitar precisamente (KARPEN et al., 2015).

Com o intuito de cumprir a quarta premissa do VRIO, a OSD é um conjunto de capacidades que direcionam a empresa a explorar, transformar, amplificar e sincronizar outros recursos organizacionais. Ela contribui significativamente para o desenvolvimento de recursos internos e externos (KARPEN et al., 2015).

Karpen et al. (2015) demonstraram que, empresas com altos níveis de OSD são aquelas com maiores capacidades específicas de interações individuais, relacionais, éticas, de empoderamento, de desenvolvimento e de orquestração.

Além disso, que esse conjunto de capacidades impacta diretamente e positivamente no desempenho, neste caso, na intenção de compra pelo cliente, na performance do mercado e no de fluxo de caixa (KARPEN et al., 2015).

A visão da LDS de Vargo e Lursh (2004; 2008) defende que as empresas não conseguem gerar valor de marca, a menos que, o cliente esteja envolvido no processo de desenvolvimento da marca. O cliente está envolvido na produção de valor de início ao fim do processo e não há criação de valor até que a oferta de mercado seja usada, é a chamada cocriação de valor (VARGO; LURSH, 2004, 2008). Falando especificamente de marca, a cocriação de valor é um mecanismo importante no desenvolvimento de marcas valorizadas (RANJAN; READ, 2016).

A natureza das compras em processos B2B é baseada em relacionamentos, e por isso, é mais provável que os clientes envolvidos no processo se tornem mais leais à marca e cocriem com ela e, tenham níveis de satisfação mais altos (PAYNE et al.; 2008). A proximidade que acontece entre empresa e cliente durante as negociações B2B incentiva o *feedback*, o que permite ao fornecedor resolver problemas rapidamente e obter melhor desempenho (MARKUS, MERTENS, MURPHY, 2005).

No processo de cocriação, a participação do cliente pode melhorar o processo de inovação e assim, pode-se obter maior qualidade do produto ou serviço que se está comprando. O fornecedor, por sua vez, pode entender melhor as necessidades do cliente e produzir ofertas de marketing personalizadas (GRONROOS, 2011). Além disso, a cocriação de valor vai evoluir o entendimento das duas partes sobre o valor da marca (TYNAN, MCKECHENIE, CHHUON, 2010).

De acordo com alguns autores, a interação pessoal entre compra e venda faz a diferença em mercados com produtos cada vez mais comoditizados (BAUMGARTH; BINCKEBANCK, 2011). Sendo assim, é provável que a percepção das marcas em mercados B2B seja influenciada por todas as emoções que resultam das interações humanas (BAUMGARTH; BINCKEBANCK, 2011).

Pesquisas anteriores sugerem que, a cocriação de valor para o cliente pode gerar um desempenho positivo para a empresa (RANJAN; READ, 2016). Chang, Want e Arnett (2018) em seu estudo pautado na Visão Baseada em Recursos e na Lógica para o Serviço Dominante, demonstraram que a cocriação de valor para o cliente afeta positivamente o desempenho da marca.

Os autores Wilden e Gudergan (2017), que adaptaram e aplicaram a escala de OSD desenvolvida por Karpen et al. (2015), questionaram a relação direta entre a orientação estratégica e o desempenho da empresa e, defenderam que é necessário um arranjo de capacidades mediando essa relação. Desta forma, é provável que a o OSD gere um desempenho operacional e não organizacional.

Em linha com a VBR e a importância que dá à vantagem competitiva (KARPEN et al., 2015; CHANG, WANT e ARNETT, 2018), o presente estudo espera que a OSD gere vantagem competitiva no que diz respeito à disposição dos clientes em pagar mais e serem mais fiéis em um contexto B2B, impactando diretamente e positivamente o desempenho de marca e assim, pretende confirmar a seguinte hipótese:

H1: A OSD impacta direta e positivamente o Desempenho de Marca;

2.5.2 Orientação para o Mercado Responsiva (OMR), Orientação para o Mercado Proativa (OMP) e Desempenho de Marca

Há um amplo consenso quanto à relação positiva entre Orientação para o Mercado e o desempenho (NARVER; SLATER; MACLACHLAN, 2004). A grande maioria dos estudos sugerem que, ser orientado para o mercado pode estar associado a algum índice de desempenho, tal como lucratividade, crescimento em vendas, ou sucesso de novos produtos (ATUAHENE-GIMA et al., 2001; KOHLI; JAWORSKI; KUMAR, 1993). Uma meta-análise, realizada em 23 países por Cano, Carrilat e Jaramillo (2004), mostrou a consistência dessa relação.

O conjunto de comportamentos da Orientação para o Mercado Responsiva (OMR) busca conhecer, pesquisar, entender para responder, informar e monitorar o cliente (NARVER; SLATER; MACLACHLAN, 2004). Como até o ano de 2004 a OM resumia apenas à OMR, pode-se dizer que seu impacto direto no desempenho foi amplamente provado até então (ATUAHENE-GIMA et al., 2001; KOHLI; JAWORSKI; KUMAR, 1993; CANO; CARRILLAT; JARAMILLO, 2004).

Em 2004, Narver e Slater ampliaram o conceito de Orientação para o Mercado (OM), rebatendo as críticas que a característica iminentemente responsiva da OM poderia levar as empresas a diminuir sua atividade, reduzir sua visão ou mesmo desorganizar sua estrutura. Os autores incluíram um segundo conjunto de

comportamentos que trariam dinamismo necessário para agir proativamente ao mercado e impedir tais retrocessos. A partir disso, os autores seminais e outros, defenderam que, a Orientação para o Mercado não era mais um conceito único, mas a soma de Orientação para o mercado Responsiva e Orientação para o Mercado Proativa (NARVER; SLATER; MACLACHLAN, 2004; ATUAHENE-GIMA; SLATER; OLSON, 2005; VOOLA; O'CASS, 2010; BODLAJ; COENDERS; ZABKAR, 2012; LAMORE; BERKOWITZ; FARRINGTON, 2013; TAN; LIU, 2014).

Após a criação do conceito de Orientação para o Mercado Proativa (OMP) por Narver e Slater (2004), muitos autores estudaram o construto e também comprovaram seu impacto direto no desempenho. Athuahene-Gima, Slater e Olson (2005) defenderam que, as empresas que detêm a OMP possuem maior probabilidade de entender não apenas as necessidades expressas, mas as necessidades latentes dos clientes, tendo a chance de descobrir mais rapidamente oportunidades, abrir-se para novas ideias e criar vantagem competitiva afetando positivamente seu desempenho.

Já foi também demonstrado que um nível mais alto de OMP, poderia aumentar as chances de sucesso de uma empresa no mercado via um efeito positivo no sucesso de inovação (BODLAJ; COENDERS; ZABKAR, 2012). Também foi demonstrada a relação positiva entre a OMP e o desempenho de novos produtos e que, quanto maior a sua utilização, mais orientada para a inovação uma empresa será (ZHANG; DUAN, 2010).

O conjunto de comportamentos da OMP busca descobrir, antecipar, reconhecer as necessidades do cliente, identificar tendências para solucionar e inovar (NARVER; SLATER; MACLACHLAN, 2004). Uma vez que, o desempenho neste estudo é entendido como satisfação do cliente, eficácia no mercado e lucratividade (MORGAN; VORHIES; MASON, 2009). Além disso, entende-se que os comportamentos da OMP são fundamentais para alcançá-lo, afinal, apenas satisfazer as necessidades expressas do cliente já não são suficientes para satisfazê-lo e fidelizá-lo (NARVER; SLATER; MACLACHLAN, 2004).

Voola e O'Cass (2008) provaram que, o impacto direto entre cada um dos conjuntos da OM separadamente no desempenho e conclamaram para estudos que trouxessem os dois conjuntos operando simultaneamente. Contudo, ainda há poucos estudos que demonstrem como os conjuntos OMR e OMP podem trabalhar simultaneamente em busca de desempenho superior.

Tan e Liu (2014) provaram que, há um efeito sinérgico entre os dois em direção desempenho, desde que a empresa encontre um equilíbrio entre os dois conjuntos em cada momento, o que chamaram de ambidestria. Em um contexto de pequenas e médias empresas, influenciadas por momentos de crise, Petzold et al. (2018) mostraram que, a OMP e a OMR correlacionadas funcionaram melhor do que o conceito de Orientação para o Mercado unidimensional.

Coombs, Crook e Shook (2005) concluíram que, o desempenho operacional e desempenho organizacional são construtos diferentes e que, o desempenho operacional é um antecedente do desempenho organizacional. O desempenho operacional é o que media a relação entre as atividades internas da empresa, sendo o desempenho de marca um tipo de desempenho operacional que antecede o desempenho organizacional (COMBS; CROOK; SHOOK, 2005; KATSIKEAS et al., 2015).

Assim sendo, para corroborar e fortalecer os conhecimentos sobre a relação entre OMR e OMP agindo conjuntamente em direção ao desempenho de marca, propõe-se a seguinte hipótese para o estudo:

H2: A Orientação para o Mercado Proativa, combinada com a Orientação para o Mercado Responsiva, impacta positivamente o desempenho de marca.

2.5.3 Orientação para o Serviço Dominante (OSD), Orientação para o Mercado Responsiva (OMR) e Proativa (OMP) e Desempenho de Marca

É fato que a maioria das pesquisas sobre orientação estratégica focam principalmente nos impactos de orientações estratégicas individuais (CADOGAN, 2012). Contudo, Kumar et al. (2011) alertaram para o fato de que empresas que se concentram em uma única orientação estratégica tendem a ter um desempenho pior a longo prazo. Estudos já comprovaram que, a complementaridade de orientações, podem trazer melhor desempenho às organizações (MONTIEL-CAMPOS, 2018).

Ho, Plewa e Nhat (2015) testaram quatro combinações em pares de orientações estratégicas e provaram que, em todas elas, a utilização simultânea de duas orientações levou à uma maior lucratividade. Os autores testaram combinações entre Orientação para o Mercado, Orientação Empreendedora, Orientação para o Relacionamento e Orientação para a Tecnologia. Outros autores

também defenderam o efeito da complementaridade para criar um conjunto complexo, intangível e de difícil imitação para criar vantagem competitiva e levar as empresas a um desempenho superior (DEUTSCHER et al., 2015).

A questão da simultaneidade é particularmente importante porque, na maioria das circunstâncias, os construtos derivam a sua essência da rede conceitual (nomológica) na qual estão enraizados (VOOLA; O'CASS, 2010). Refletindo que o conjunto da OMR busca atender, medir, compreender, monitorar a satisfação e informar, ela se complementa com os comportamentos da OMP que buscam descobrir, antecipar, solucionar e inovar para o cliente (NARVER; SLATER; MACLACHLAN, 2004). Contudo, o cliente parece estar fora do processo, o que no contexto atual, dificulta a criação de vantagem competitiva sustentável (VARGO; LUSCH, 2017).

É certo que o desejo de criar valor superior para os clientes e manter a vantagem competitiva é o que direciona uma empresa a buscar a manutenção de sua cultura e dos comportamentos necessários que ela produz (NARVER; SLATER, 1990).

Em ambientes competitivos, especialmente como é o B2B onde o diferencial é gerado na troca de informações e no compartilhamento do conhecimento é necessário que a empresa tenha um conjunto de capacidades que coloque o cliente no centro do negócio para cocriar valor com ele, como é a OSD. O B2B foi o primeiro segmento a perceber importância do cliente como parceiro real do negócio (VARGO; MAGLIO; AKAKA, 2008).

Chang, Wang e Arnett (2018) mostraram que, comparando o B2B com mercados B2C, o B2B exige investimentos relacionais com a cocriação com o cliente em todas as etapas do processo. Além disso, por ser um mercado geralmente formado por *commodities* com produtos e serviços com pouca diferenciação, o que vai diferenciar uma empresa de outra é na eficiência de suas transações, a velocidade da resposta aos clientes, bem como colocá-lo no centro do processo, interagindo em todo o tempo (LEVITT, 1980; VARGO; LUSCH, 2008; CHANG; WANG; ARNETT, 2018)

A OMP e a OMR são, portanto, a soma de esforços de uma empresa para estar atenta e responder ou agir proativamente sobre as necessidades dos clientes, sejam elas expressas ou latentes (NARVER; SLATER; MACLACHLAN, 2004). Ocorre que, atualmente, os clientes nem sempre priorizam as empresas que

respondem aos seus anseios, mas aquelas nas quais ele participa de todo o processo de criação de valor (VARGO; LUSCH, 2008), onde inovam conjuntamente, as quais permitem que ele mesmo encontre a resolução dos seus problemas rapidamente (MARKUS; MERTENS; MURPHY, 2005), ou seja, aquelas que o colocam como protagonistas do negócio.

Sendo assim, entendemos que a OSD pode complementar a OMR e a OMP contribuindo para o desenvolvimento da cocriação, que é o envolvimento do cliente de início ao fim do processo. Clientes mais próximos tem pré-disposição a pagar mais pelos produtos e serviços de uma empresa (MICHEL et al., 2001; CHANG; WANG; ARNETT, 2018), a apresentar maiores níveis de satisfação e se tornar leais à marca (PAYNE et al., 2008), a dar valor às relações de feedback (MARKUS; MERTENS; MURPHY, 2005) e colocar assim a empresa em uma relação de preferência vantajosa quando comparada às concorrentes.

Avalia-se, portanto, que há uma forte correlação entre o que buscam as escalas dos construtos OSD, OMR e OMP pois parece tratar-se de um conjunto de recursos necessários as empresas que buscam satisfação, eficácia no mercado, lucratividade e desempenho de marca superior. E se individualmente essas orientações já apresentaram desempenho em estudos anteriores, acredita-se que complementarmente, podem ter o efeito ampliado sobre o desempenho de marca.

Diante dessa premissa, busca-se apoio para a confirmação da seguinte hipótese:

H3: A complementaridade da OSD, a OMR e a OMP impactam positivamente o Desempenho de Marca.

Na seção a seguir, descrevemos a Metodologia de Pesquisa, detalhando todos os passos a serem seguidos para se chegar à resposta do problema e das hipóteses.

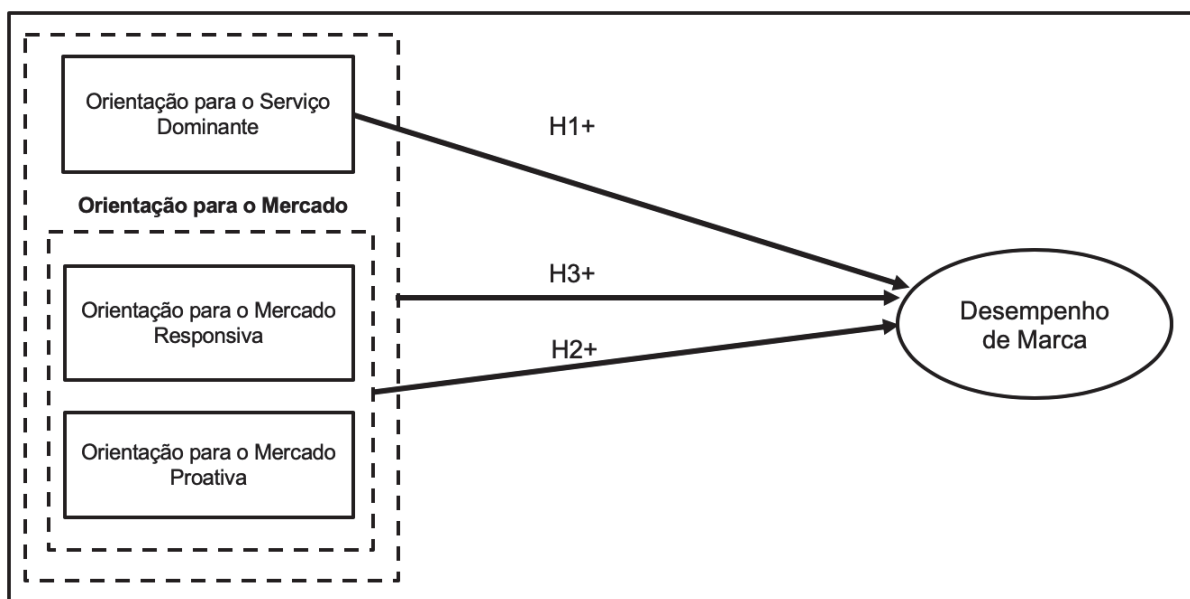
3 METODOLOGIA

A seguir apresentam-se os detalhes da pesquisa realizada especificando seu delineamento, construtos, caracterização da população e amostra, bem como instrumento de pesquisa e estratégia de coleta de dados, técnicas de análise de dados e cronograma.

3.1 HIPÓTESES DA PESQUISA

Em decorrência da pesquisa problema, desenha-se o modelo estrutural desse estudo, conforme mostra a FIGURA 5.

FIGURA 5 - MODELO ESTRUTURAL



FONTE: A autora (2019).

As hipóteses geradas pelas relações dos construtos e que se deseja confirmar ao final deste trabalho, são:

H1: A OSD impacta direta e positivamente o desempenho de marca.

H2: A Orientação para o Mercado Proativa, combinada com a Orientação para o Mercado Responsiva, impacta positivamente o desempenho de marca.

H3: A complementaridade da OSD, a OMR e a OMP impactam positivamente o desempenho de marca.

Na seção seguinte, serão definidos os atributos de cada um dos construtos do modelo estrutural da pesquisa.

3.2 DEFINIÇÃO DE TERMOS DA PESQUISA

A seguir, demonstra-se um esquema (QUADRO 2) de cada construto pesquisado, os atributos, que são produto da Definição Constitutiva (DC) e a maneira como a variável foi operacionalizada na pesquisa, abordada no questionário, ou seja, a Definição Operacional (DO).

QUADRO 2 - DEFINIÇÕES CONSTITUTIVAS (D.C.) E DEFINIÇÕES OPERACIONAIS DA PESQUISA

(continua)

Construto	D.C	D.O.
Orientação para o Serviço Dominante	A Orientação para o Serviço Dominante é definida como a filosofia da empresa em como conduzir os negócios através de um conjunto de valores e crenças que guiam a empresa na tentativa de atingir performance superior através da ênfase em cocriação, em linha com a Lógica Dominante do Serviço (WILDEN; GUDERGAN, 2017).	Escala: Orientação para o Serviço Dominante com 10 itens (WILDEN; GUDERGAN, 2017). Forma de mensuração: Escala Likert de 7 pontos sendo 1= Discordo totalmente e, 7= Concordo Totalmente.
Orientação para o Mercado Responsiva	A Orientação para o Mercado Responsiva é um conjunto atitudes que as empresas lançam mão para entenderem e satisfazerem as necessidades expressas dos clientes (NARVER; SLATER; MACLACHLAN, 2004)	Escala: Orientação para o Mercado Responsiva com 10 itens, MORTN (NARVER; SLATER; MACLACHLAN, 2004). Forma de mensuração: Escala Likert de 7 pontos sendo 1= Discordo totalmente e, 7= Concordo Totalmente.

(conclusão)

Construto	D.C	D.O.
Orientação para o Mercado Proativa	A Orientação para o Mercado Responsiva é um conjunto atitudes que as empresas lançam mão para entenderem e satisfazerem as necessidades latentes dos clientes (NARVER; SLATER; MACLACHLAN, 2004).	Escala: Orientação para o Mercado Proativa, MOPRO (NARVER; SLATER; MACLACHLAN, 2004). Forma de mensuração: Escala Likert de 7 pontos sendo 1= Discordo totalmente e, 7= Concordo Totalmente.
Desempenho de Marca	O desempenho de marca refere-se à medição relativa do sucesso de uma marca no mercado (O'CASS; NGO, 2007). Trata-se de um desempenho operacional (COMBS; CROOK; SHOOK, 2005).	Escala: Desempenho de Marca de Chang, Wang e Arnett (2018), composta por 5 itens Forma de mensuração: Escala Likert de 7 pontos sendo 1= Muito pior que o concorrente e, 7= Muito melhor que o concorrente

FONTE: A autora (2019).

3.3 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Ao analisar a natureza da pergunta-problema da pesquisa e as relações esperadas nas hipóteses, optou-se por utilizar a pesquisa conclusiva. Malhotra (2011) afirmou que, este tipo de pesquisa tem por objetivo examinar relacionamentos indicados nas hipóteses, quando se possui informações mais claras e suporta um processo de pesquisa formal e estruturado. O caráter desta pesquisa foi descritivo, pois inicia-se com a formulação de hipóteses que buscam um determinado fenômeno com construtos que não serão manipulados e sim, medidos (MALHOTRA; BIRKS, 2007).

Diferente dos estudos longitudinais, onde os dados são acompanhados ao longo do tempo, foi feito um corte transversal, ou seja, os dados foram coletados em uma amostra selecionada, uma só vez (MALHOTRA; BIRKS, 2007; CRESWELL, 2010). A escolha ocorreu pelas limitações de recursos de tempo, humanos e financeiros (CRESWELL, 2010; BABBIE, 2013).

O estudo teve caráter quantitativo, pois buscou respostas através da análise numérica e estatística. Sendo classificada com pesquisa de levantamento ou

Survey, pois objetivou-se buscar determinadas características ou opiniões de uma população específica, através de interrogação direta (MALHOTRA; BIRKS, 2007).

Como instrumento de coleta de dados, que serve melhor para o fim desejado, foi utilizado um questionário estruturado, com perguntas formalizadas e respostas fechadas, pois buscou-se informações específicas dos entrevistados (MALHOTRA, 2001).

A amostra foi selecionada por conveniência, que se caracterizou pela utilização de indivíduos mais acessíveis, não escolhidos ao acaso. Como os dados do universo a ser pesquisado não eram objetivamente conhecidos, não foi factível uma escolha probabilística, na qual cada indivíduo teria a mesma chance de ser escolhido, portanto, utilizou-se uma amostra não-probabilística (MALHOTRA, 2001).

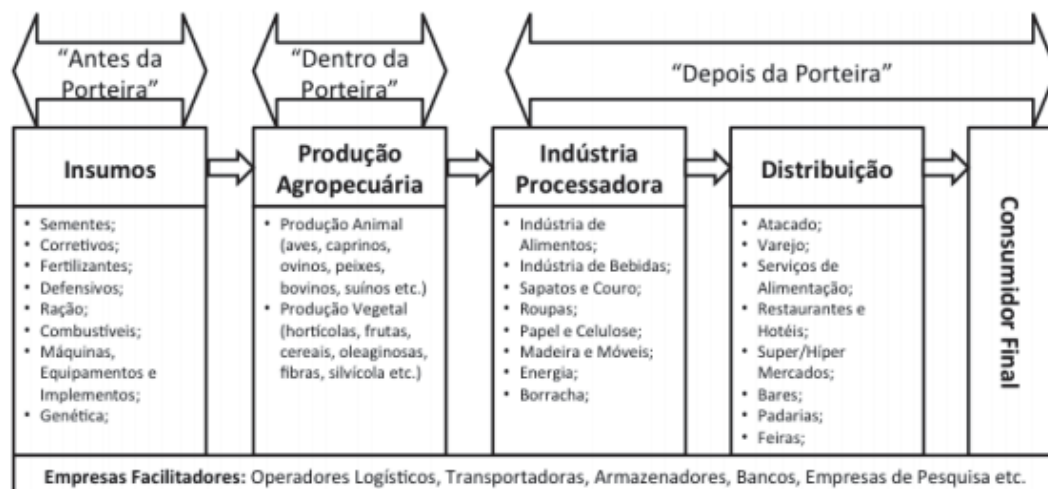
3.4 CARACTERIZAÇÃO DA POPULAÇÃO E AMOSTRA

A população escolhida para o estudo foi formada de empresas que se relacionam em modelo B2B no Brasil, ou seja, que tinham como cliente-alvo primário, outras empresas. Como dito pelos autores Davis, Golicic e Marquadt (2008), por exemplo, neste tipo de mercado, as interações pessoais entre compradores e vendedores são muito mais volumosas, gerando a necessidade de uma visão mais profunda de estratégia e uso de recursos. Em geral, são mercados muito competitivos, que demandam uma busca mais aprofundada de informações sobre concorrentes e necessidades de clientes para também ganhar sua preferência (LYNCH; DE CHERNATONY, 2004; BAACK et al., 2015; HE; HUANG; WU, 2018). Mais especificamente, delimitou-se o estudo às empresas B2B do agronegócio brasileiro.

O agronegócio é a soma de todas as atividades para a produção e distribuição de fibras, alimentos e energia, passando desde o fornecimento de insumos para o produtor rural (agricultor ou pecuarista), a agroindústria, as indústrias, toda a cadeia de distribuição até chegar ao consumidor final (ZYLBERSTAJN, NEVES; 2000).

A FIGURA 6 mostra a cadeia do agronegócio e seus segmentos e tipos de empresas que operam nesses segmentos em cada uma de suas etapas.

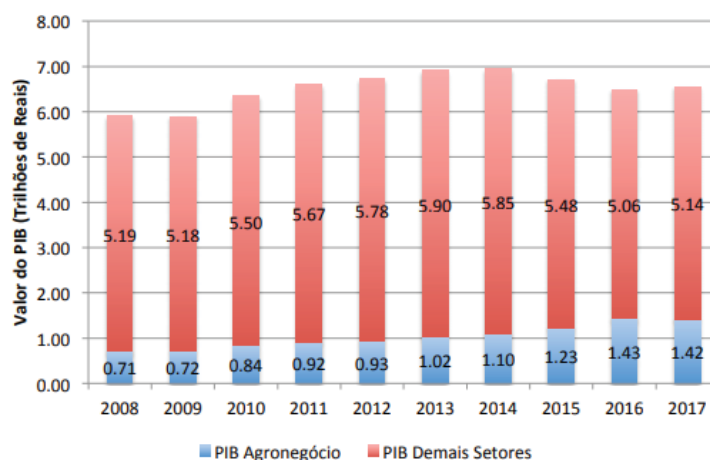
FIGURA 6 - OS SEGMENTOS DO AGRONEGÓCIO



FONTE: Adaptado de Zylbersztajn (1995).

O agronegócio foi escolhido como contexto da pesquisa por apresentar grande importância na economia brasileira. Seu PIB vem evoluindo positivamente nos últimos anos, tendo passado de R\$ 0,71 trilhão em 2008, para R\$ 1,42 trilhão em 2017, um crescimento de quase 100% em 10 anos, conforme mostra a FIGURA 7 (CEPEA 2019). O setor representa perto de 20% do PIB brasileiro e empregou 21% da população ocupada em 2015, respondendo por 46% das exportações de mercadorias.

FIGURA 7 - EVOLUÇÃO, EM TRILHÕES DE REAIS, DO PIB BRASILEIRO, DIVIDIDO ENTRE O PIB DO AGRONEGÓCIO BRASILEIRO E O PIB DOS DEMAIS SETORES NO DECÊNIO 2008-2017

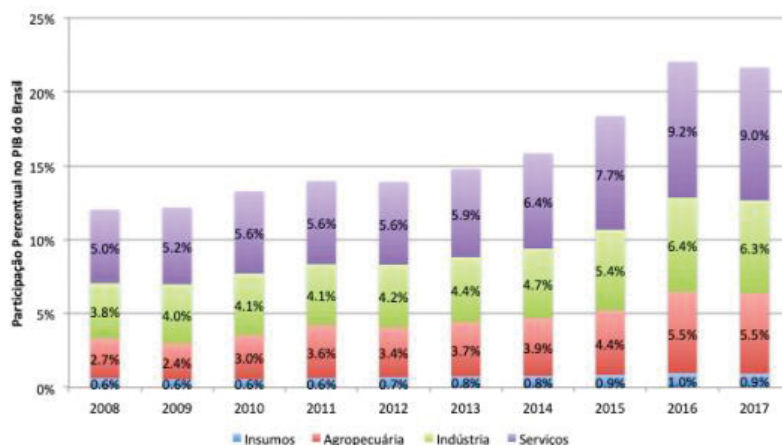


FONTE: CEPEA, 2019.

O agronegócio pode ser dividido em quatro segmentos para cálculo do PIB e facilitar as análises e estratégias, conforme metodologia do CEPEA-USP. Sendo

eles: insumos, agropecuária, indústria e serviços. Na FIGURA 8 pode-se verificar a importância de cada um deles no PIB do Brasil.

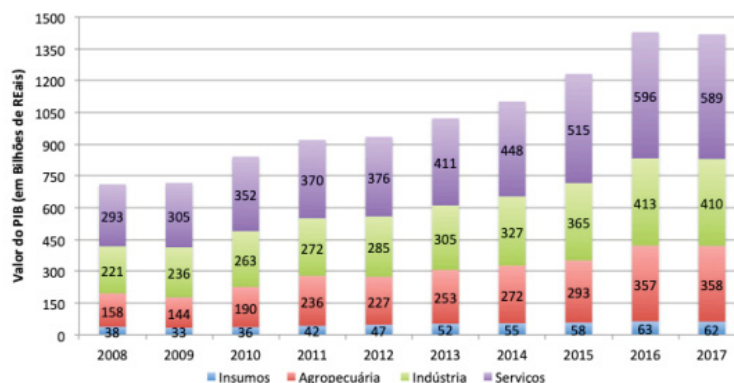
FIGURA 8 - PARTICIPAÇÃO PERCENTUAL DOS SEGMENTOS DO AGRONEGÓCIO NO PIB DO BRASIL PARA O DECÊNIO 2008-2017



Fonte: CEPEA, 2019

Mesmo sendo o menor segmento dentro do agronegócio, este estudo foi focado nas empresas de insumos do agronegócio brasileiro. Isso porque, entende-se que estas são as pioneiras na adoção de tecnologias, na coleta de dados de produtores e na devolutiva desses dados em informações, produtos ou serviços para a melhoria de produtividade do produtor rural (MONACO NETO, 2019). Ou seja, são elas as responsáveis pelo impulsionamento da produtividade do agronegócio brasileiro. Pela FIGURA 9 nota-se que o setor sozinho foi responsável por R\$ 62 milhões do PIB brasileiro.

FIGURA 9 - EVOLUÇÃO, EM BILHÕES DE REAIS, DO PIB DOS SEGMENTOS DO AGRONEGÓCIO NO DECÊNIO DE 2008-2007



Fonte: CEPEA, 2019

De acordo com os resultados do CEPEA (2019), de todo o PIB do agronegócio, 4,5% é gerado em produtos e serviços vendidos ao produtor rural como insumos e máquinas, 20,5% equivale à toda a produção de *commodities* agrícolas como grãos, carne, leite e subprodutos, sem processamento, vendidas a *tradings* e grandes indústrias, enquanto que 75% é gerado depois da porteira, pelas agroindústrias, empresas de embalagens, logística e comercialização.

Dentro da limitação do setor de insumos no agronegócio brasileiros, foram entrevistados fabricantes de máquinas, fertilizantes, sementes, nutrição animal e outros tipos de indústrias que atendem ao produtor rural, no momento em que ele está comprando um bem de produção para sua fazenda, visando a produção de uma *commodity*, seja ela um cereal, carne ou leite, por exemplo.

Levitt (1980) foi um dos primeiros autores a alertar para a necessidade de construção de marcas em mercados B2B, isto porque, geralmente, vendem produtos ou serviços com pouca diferenciação, o que constrói uma vantagem competitiva de um sobre o outro e a capacidade de execução. Assim, para evitar guerra de preços, os gestores em mercados industriais (B2B) devem se concentrar em desenvolver e comunicar esses diferenciais e criar valor superior (WEBSTER; KELLER, 2004).

Para se obter os dados de contato das empresas da população indicada, utilizou-se como estratégia a busca de base de dados em consultorias voltadas ao segmento, argumentando-se os propósitos da pesquisa.

A base de dados obtida foi de 1212 empresas entre concessionários de máquinas agrícolas, empresas de sementes, fabricantes de fertilizantes, consultorias agrônomicas, empresas de nutrição e medicamento animal, entre outras. Entre

empresas que encerraram suas atividades e outras que se fundiram, foram retiradas 42 empresas da base, resultando em 1170 empresas.

Como já definido anteriormente, a amostragem foi não-probabilística e escolhida por conveniência, usando-se de base de dados própria da autora, que trabalha no setor do agronegócio. A amostra limitou-se a empresas que vendem para o produtor rural: máquinas, insumos, sementes, serviços, entre outros.

Segundo Hair Jr., Gabriel e Patel (2014), o tamanho da amostra para análise de dados por meio de modelagem de equação estrutural com mínimos quadrados parciais (PLS-SEM) pode ser calculado levando-se em consideração o número máximo de preditores que um determinado construto possui.

De acordo com o modelo desenvolvido para esta pesquisa, expresso pela FIGURA 5, pode-se observar que o construto com o maior número de antecedentes é o desempenho de marca, com dois antecedentes. Para então se buscar um poder estatístico de 80%, em linha com o indicado pela literatura (HAIR JR.; GABRIEL; PATEL, 2014), determinou-se que a amostra deve conseguir captar mudanças mínimas no R^2 (tamanho do efeito) de até 0,10. Pediu-se, com cautela, que o nível de significância a ser alcançado seja de 1%. Considerando todos os parâmetros delineados, a amostra buscada por essa pesquisa foi de 150 indivíduos (HAIR JR.; GABRIEL; PATEL, 2014).

Após o contato telefônico, o instituto contratado obteve 150 entrevistas completas. Entretanto, esta base foi refinada pois apresentaram respostas distorcidas e com padrão de resposta muito diferente das demais, o que poderia enviesar o estudo. A base final, já purificada envolveu 143 casos ($n=143$).

3.5 COLETA DE DADOS

Esta seção visa explicar o método utilizado para construção do instrumento de coleta de dados, o questionário, como foi sua validação e o teste, bem como o processo de coleta.

3.5.1 Instrumento de Coleta de dados

O instrumento utilizado para coleta de dados foi um questionário estruturado conforme o Apêndice 1. Segundo Malhotra e Birks (2007), esse tipo de questionário tende a trazer respostas espontâneas e mais racionais. O instrumento de pesquisa foi dividido em cinco blocos sendo: 1) Orientação para o Serviço Dominante; 2) Orientação para o Mercado Responsiva; 3) Orientação para o Mercado Proativa; 4) Desempenho de Marca; 5) Caracterização da empresa e do respondente.

Os construtos de Orientação para o Serviço Dominante (WILDEN; GUDERGAN, 2017), Orientação para o Mercado Responsiva (NARVER; SLATER; MACLACHLAN, 2004), Orientação para o Mercado Proativa (NARVER; SLATER; MACLACHLAN, 2004) e Desempenho de Marca (CHANG; WANG; ARNETT, 2018) foram medidos por escala Likert de sete pontos, que objetiva medir a intensidade das respostas, nas quais os respondentes indicam o quanto concordam ou discordam com as declarações. Esse tipo de escala é também chamada de “escala de classificação por itens” e a decisão pelo uso desse tipo de escala foi justificada pela versatilidade e facilidade de construção e análise dos dados (MALHOTRA, 2011), além de ser o mesmo método utilizado na análise inicial das escalas pelos autores, o que irá facilitar a comparação dos resultados obtidos.

Todas as escalas escolhidas estavam originalmente em inglês e a aplicação da pesquisa foi em português, pois buscou-se conhecer um contexto B2B brasileiro. Sendo assim, a primeira etapa para tradução foi feita usando o método de “tradução reversa”. O questionário foi traduzido livremente pela autora para o português e após isso, foi solicitado a um estudante de doutorado, proficiente na língua inglesa que traduzisse novamente para o inglês. O resultado foi comparado ao original dos autores das escalas com o objetivo de se atestar a qualidade de tradução e a não alteração dos significados. O processo alcançou resultados muito satisfatórios e, portanto, seguiu-se o processo.

A próxima etapa foi a validação do instrumento de pesquisa. Netemeyer, Bearden e Sharma (2003) definem essa parte do processo como “validade de tradução”. A validade de conteúdo trata-se do grau em que os elementos do conteúdo são fiéis na representação do construto e serve para mostrar o quanto a

escala é prática, alinhada ao conteúdo e fácil de ser aplicável e compreendida (NETEMEYER; BEARDEN; SHARMA, 2003).

Para esta fase, contou-se com a avaliação de três especialistas acadêmicos, professores e estudantes de doutorado, com experiência nos conceitos apresentados, além de três executivos do mercado B2B escolhido como contexto da pesquisa.

3.5.2 Validação com especialistas acadêmicos

Em julho de 2019, o questionário base deste estudo foi enviado por e-mail para três acadêmicos da UFPR solicitando a validação do instrumento de pesquisa. As contribuições foram positivas e apenas reiteraram que a tradução conseguiu dar o significado adequado para a língua portuguesa. Houve pequenas correções ortográficas.

Entendeu-se, portanto, que o instrumento apresentou validade de conteúdo, de face e monológica (NETEMEYER; BEARDEN; SHARMA, 2003). Por se tratar de escalas pré-testadas em periódicos de qualidade reconhecida, os itens apresentam a clareza necessária.

Após a validação com acadêmicos, conduziu-se a validação por especialistas de mercado, conforme descrito na próxima seção.

3.5.3 Validação com especialistas de mercado

O objetivo em entrevistar especialistas de mercado foi garantir a validade de face do instrumento de pesquisa e entendimento total das perguntas. Foram entrevistados três especialistas de empresas diferentes, dentro do contexto B2B escolhido. O primeiro entrevistado possuía 14 anos de experiência no segmento e ocupava o cargo de diretor comercial de uma empresa produtora de sementes. O segundo entrevistado ocupava cargo de gerente de marketing em uma empresa fabricante de fertilizantes, com experiência de seis anos no setor. O terceiro, ocupava o cargo de diretor administrativo em uma concessionária de máquinas agrícolas, tendo mais de oito anos no setor. O motivo em entrevistar cargos diferentes se deu pelo fato de que no setor em referência, há um número relativamente pequeno de departamentos e cargos de marketing formais.

Os três entrevistados demonstraram pleno entendimento às perguntas quando questionados sobre qual o significado de cada uma delas. A facilidade de entendimento se confirmou no momento da coleta, não apresentando dificuldade de entendimento entre os entrevistados.

Acredita-se que, pelo tempo de experiência da autora deste estudo, trabalhando há mais de 20 anos no marketing do setor, a tradução inicial já apresentou uma linguagem adequada e clara para os executivos do setor.

3.5.4 Pré-teste

A etapa de pré-teste consistiu na aplicação da versão validada do questionário para uma amostra reduzida, com o objetivo de verificar antecipadamente problemas de validade.

O pré-teste foi realizado através de entrevista pessoal por telefone assistida por computador. O procedimento foi realizado entre os dias 01 e 30 de novembro de 2019 e totalizou 30 questionários preenchidos. Os pesquisadores contratados para as entrevistas não relataram problemas de compreensão dos entrevistados para com as perguntas do questionário.

3.5.5 Técnica de coleta de dados

Tanto o pré-teste como a coleta de dados foram realizados por meio de entrevista por telefone assistida por computador (CATI). Nesse tipo de pesquisa, um pesquisador fica em frente ao um computador usando um telefone (MALHOTRA; BIRKS, 2007). Enquanto o pesquisador ouve as respostas através de um fone, já digita as perguntas em um sistema pré-configurado no computador.

O pesquisador sempre solicitava falar com o responsável pela área de marketing das empresas da base. Encontrar pessoas adequadas para responder um determinado assunto, ajuda a evitar o viés de método comum (*common method bias*) (KRUSH et al., 2013). A busca foi bem sucedida, pois a maioria dos respondentes possuíam cargos de média ou alta gestão.

Ao lançar as respostas ao mesmo tempo que conversa com o entrevistado, o pesquisador ganha velocidade na coleta e análise de dados (MALHOTRA; BIRKS, 2007). Outro ponto positivo da CATI é que, o computador verifica automaticamente a

consistência da resposta, evitando erros na base de dados (MALHOTRA; BIRKS, 2007).

As pesquisas pelo método CATI apresentam vantagens sobre outras (e.g. postal), como flexibilidade no formato de questões e no processo de coleta de dados, controle sobre o esforço de pesquisa, velocidade no processo de coleta e custo relativamente baixo (MALHOTRA; BIRKS, 2007).

Para superar dificuldades, de convencer o respondente a dedicar um tempo para responder ao questionário, buscou-se pesquisadores muito bem treinados (MALHOTRA; BIRKS, 2007). Foi escolhido um instituto de pesquisa com experiência na técnica escolhida para administrar os questionários, o CEPA (Centro de Estudos e Pesquisas em Administração) da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Este centro de pesquisa tem vários anos de experiência, possuindo larga experiência na realização pesquisa sobre administração e em aplicação da técnica CATI.

Em contato realizado com o CEPA no mês de outubro de 2019, definiu-se que o objetivo seria de 150 questionários válidos e especificou-se as características dos respondentes alvo. Os custos referentes à contratação do CEPA foram pagos pela autora desta pesquisa integralmente.

A finalização da coleta ocorreu quando se alcançou os 150 questionários válidos. Para conseguir esses 150 questionários válidos, os pesquisadores do CEPA contactaram 389 empresas. A taxa de resposta foi de 38,5%, apresentando o alto nível de qualificação da base de dados para pesquisa.

Na próxima seção descreve-se como o processo de análise de dados e o teste de hipóteses para este estudo.

3.6 TÉCNICA DE ANÁLISE DE DADOS

Após a coleta dos dados iniciou-se a análise e a purificação da base de dados. Primeiramente, foi verificado se os respondentes eram qualificados, ou seja, se tinham condições de responder o questionário, examinando o cargo que os respondentes exerciam nas empresas. Em seguida, foi analisada a presença de questionários incompletos e possíveis erros. Segundo Hair Jr., Gabriel e Patel (2014), se um questionário apresentar mais de 15% de respostas faltantes, deve ser eliminado da amostra. Por meio do relatório descritivo do SPSS v. 22 foi averiguado

o número de N em cada item. Além disso, por meio de análise ocular foi verificado se houve padrão de resposta, sendo orientada a exclusão de respostas desse tipo (HAIR JR. et al., 2014).

A próxima etapa executada foi a verificação de *outliers* (dados atípicos). Para tanto, foi utilizado o programa estatístico SPSS v. 22. Os *outliers* são respostas extremas, indesejáveis neste tipo de análise, os quais após identificados foram analisados (HAIR JR.; GABRIEL; PATEL, 2014). Esses *outliers* podem ter sido gerados pela falta de controle no processo, contaminação na preparação da amostra, entre outros erros procedimentais (OLIVEIRA; MUNITA; HAZENFRATZ, 2010). A função utilizada foi a “Distância de Mahalanobis” (D2) que é uma medida de distância em um espaço multidimensional, observando-se os pontos médios em relação à centralidade multidimensional (HAIR JR.; GABRIEL; PATEL, 2014).

Após esta etapa, aplicou-se os testes de normalidade (Shapiro-Wilks e Kolmogorov-Smirnov) para avaliar a assimetria e curtose dos indicadores. A assimetria deve mostrar se a distribuição dos dados apresenta uma “cauda” mais longa de um lado do que de outro, enquanto a curtose mede o grau de angulação da curva (HAIR JR.; GABRIEL; PATEL, 2014). Estes testes de normalidade têm como hipótese nula a existência da normalidade, portanto, se a hipótese nula for rejeitada com um nível de significância de 5%, significa dizer que não é apresentada distribuição normal no indicador.

Decorreu-se então para verificação se houve viés no estudo, ou seja, se há a possibilidade de os resultados serem mal interpretados por estarem direcionados em virtude de algum fator como o questionário, a data de aplicação, ou mesmo por ter sido respondido por apenas um indivíduo. O viés causado pelo método de pesquisa é chamado de *Common Method Bias* que, pode ser acusado ao se aplicar o teste de fator único de Harman (FULLER et al., 2016).

Para aplicar este teste, foi executada análise fatorial exploratória (EFA) a fim de verificar se todas as variáveis carregam em apenas um fator. Carregando os itens em mais de um fator, é analisado o percentual de variância explicada pelo primeiro fator. Se esse percentual for maior que 50% é identificado o viés do método comum. É importante ressaltar que, este teste não corrige, apenas aponta o viés, podendo o problema ser de validade discriminante entre os construtos (PODSAKOFF et al., 2003).

Usando-se o software SmartPLS v. 2, foi avaliada a confiabilidade dos dados. Foi calculado o Alfa de Cronbach e a confiabilidade composta que medem a confiabilidade e a consistência interna dos dados (HAIR JR.; GABRIEL; PATEL, 2014). A diferença é a sensibilidade do Alfa de Cronbach em relação à quantidade de itens nos construtos. Resultados confiáveis apresentam valores acima de 0,7 para que sejam considerados confiáveis e abaixo de 0,9, pois nesse caso, apontam que os fatores podem estar medindo os mesmos construtos (WONG, 2013).

Aplicou-se então o teste de validade convergente, que é a extensão em que a medida se relaciona com medidas alternativas do mesmo construto (HAIR JR.; GABRIEL; PATEL, 2014). Os testes utilizados foram *outerloadings* (carregamento dos indicadores) e AVE (*Average Variance Extracted*).

O valor do carregamento dos indicadores buscado deve estar preferencialmente acima de 0,708. Valores entre 0,4 e 0,708 devem ser avaliados com cautela e abaixo de 0,4 devem ser eliminados (HAIR JR.; GABRIEL; PATEL, 2014). Para a AVE, que mede a variância que é explicada pelo construto latente, espera-se um valor superior a 0,5, o que significa que a comunalidade entre os itens é de pelo menos, 50% (HAIR JR.; GABRIEL; PATEL, 2014).

Também foi verificada a validade discriminante para aferir se um construto é realmente diferente dos demais, por meio de prova empírica (HAIR JR.; GABRIEL; PATEL, 2014). O método aplicado foi o de carregamentos cruzados (*cross loadings*) e o critério de Fornell e Larker (1981). O primeiro verificou se o carregamento de cada item foi superior com o construto ao qual pertence; e o segundo se a raiz quadrada da AVE dos construtos foi maior que as correlações das demais variáveis latentes do modelo (FORNELL; LARCKER, 1981).

Utilizando-se o software estatístico SPSS v.22 procedeu-se para avaliação do modelo, por meio de regressão linear hierárquica. Verificada a confiabilidade e validade dos construtos, o próximo passo foi a verificação de colinearidade com os comandos VIF (*Variance Inflation Factor*) e a TOL (Tolerância). Buscou-se um nível de significância de 0,05 ($t=1,96$), para $VIF < 5$ e $TOL > 0,2$ (HAIR JR.; GABRIEL; PATEL, 2014). Para tanto, foi necessário registrar os *scores* das variáveis em duas etapas: primeiro as dimensões das variáveis de segundo grau e em seguida, as variáveis latentes.

Para avaliação da regressão linear hierárquica, foram calculadas e registradas as cargas de cada construto independente na variável dependente, bem

como a significância dessa carga ($\text{sig} < 0,05$). Essa carga indica o quanto cada variável é responsável pela alteração da variável dependente, variando entre -1 (correlação inversa) e +1 (correlação direta).

Por fim, também foi calculada a precisão preditiva do modelo por meio do cálculo do R^2 (RINGLE; SILVA; BIDO, 2014). Este passo é importante porque mostra que as hipóteses se confirmam e qual é o grau em que a variável dependente é explicada pelo modelo. Aplicados os testes de correlação de Pearson e/ou de Sperman. Hair Jr., Gabriel e Patel (2014) apontam que, valores de R^2 de 0,75 são considerados substanciais, 0,5 moderados e 0,25, fracos. A última análise efetuada foi a variação de R^2 , bem como sua significância ($\text{sig} < 0,05$), para verificar se a inclusão ou exclusão de variáveis gerou alteração significativa na explicação de R^2 .

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

Essa etapa buscou mapear grupos na amostra para entender as características dos respondentes. Para essas análises foi considerada a amostra após a purificação dos dados, descrita no título “Análise e purificação da base de dados”. O primeiro aspecto analisado foi o cargo dos respondentes. A TABELA 1 apresenta a distribuição dos respondentes segundo seus cargos ocupados na empresa.

TABELA 1 – CARGO DOS RESPONDENTES

Cargo	Frequência	Frequência Relativa
Gerente	84	59%
Coordenador (a)	26	18%
Diretor (a)	17	12%
Proprietário (a)	8	6%
Administrativo	4	3%
Engenheiro	2	1%
Técnico	1	1%
Especialista	1	1%
Total	143	100%

FONTE: Dados da pesquisa (2019).

Pode-se perceber que, a maioria dos respondentes localizam-se nos níveis de gerência (59%), coordenação (18%) e Direção (12%). Isso indica que, a maioria dos respondentes estavam envolvidos na tomada de decisão sobre os assuntos da presente pesquisa. Já os demais, ainda que não estivessem ativos na tomada de decisão – com exceção dos respondentes no cargo de proprietário (6%) – estavam presentes nas atividades e foram capazes de responder sobre o tema da pesquisa.

Ainda sobre os respondentes, foi analisado o tempo de atuação na empresa. A TABELA 2 apresenta a distribuição dos respondentes em cinco classes, sendo: menos de 1 ano, entre 1 e 2 anos, entre 2 e 5 anos, entre 5 e 10 anos e mais de 10 anos.

TABELA 2 - TEMPO DE EMPRESA DOS RESPONDENTES

Classe tempo de empresa	Frequência	Frequência Relativa
Menos de 1 ano	6	4%
Entre 1 e 2 anos	22	15%
Entre 2 e 5 anos	32	22%
Entre 5 e 10 anos	41	29%
Mais de 10 anos	42	29%
Total	143	100%

FONTE: Dados da pesquisa (2019).

Ao analisar o tempo de empresa dos respondentes verificamos que, a maioria trabalhava na empresa há mais de dois anos (80%), indicando conhecimento consolidado sobre as rotinas e orientações da empresa. Ainda que, uma parcela (19%) estivesse atuando em sua empresa há menos de dois anos, os respondentes não indicaram dificuldade em responder as questões do presente trabalho.

Com relação à caracterização da empresa, foram realizadas duas perguntas acerca do porte: a primeira delas em relação à quantidade de funcionários e a outra com relação ao faturamento. As TABELAS 3 e 4 a seguir apresentam ambos os critérios.

TABELA 3 - PORTE DA EMPRESA POR NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS

Classe número de funcionários	Frequência	Frequência Relativa
Até 19 funcionários	8	6%
De 20 a 99 funcionários	27	19%
De 100 a 499 funcionários	52	36%
Mais de 500 funcionários	56	39%
Total	143	100%

FONTE: Dados da pesquisa (2019).

No critério quantidade de funcionários pode-se observar (TABELA 4) que a maioria da amostra foi formada por médias (de 100 a 499 funcionários) e grandes empresas (mais de 500 funcionários), somando aproximadamente 75%.

TABELA 4 - PORTE DA EMPRESA POR FATURAMENTO ANUAL

Classe faturamento anual	Frequência	Frequência Relativa
Até 360 mil reais	11	8%
Acima de 360 mil a 3,6 milhões de reais	28	20%
Acima de 3,6 milhões a 6 milhões de reais	43	30%
Acima de 6 milhões a 20 milhões de reais	24	17%
Acima de 20 a 50 milhões de reais	26	18%
Acima de 50 milhões de reais	0	0%
Recusa	11	8%
Total	143	100%

FONTE: Dados da pesquisa (2019).

Em termos de faturamento, a maioria das empresas podem ser enquadradas como pequenas (faturamento anual acima de 360 mil a 3,6 milhões) e médias empresas (faturamento anual acima de 3,6 milhões a 6 milhões), somando aproximadamente 50%.

4.2 PROCEDIMENTO DE ANÁLISE DE DADOS

A análise de dados foi realizada segundo a abordagem quantitativa. A técnica de análise de dados utilizada foi a regressão múltipla hierárquica. Como as demais categorias de regressão múltipla, essa técnica é capaz de mensurar o impacto de diversas variáveis independentes em uma variável dependente. A diferença para as demais categorias desse grupo está na verificação da alteração de explicação da variância pela adição ou remoção de variáveis do modelo (HAIR JR. et al., 2014).

Essa técnica é indicada para testes que tem por objetivo verificar relações de dependência mais complexas, comparando a presença ou ausência de variáveis independentes. Logo, foi adequada a esse estudo. A seguir são descritos os procedimentos de análise de dados executados no presente estudo.

4.2.1 Análise e purificação da base de dados

A etapa de análise e purificação da base dados foi desenvolvida com o objetivo de verificar respostas que causem possíveis desvios nos resultados. Essa análise foi realizada em seis passos.

O primeiro passo consistiu na verificação dos critérios de qualificação dos respondentes. Constatou-se que todos os respondentes representam empresas do segmento alvo, ou seja, empresas de agronegócio com perfil B2B. Além disso, os respondentes tinham cargos de coordenação, gerência ou atuavam em áreas administrativas, tendo contato direto com decisões dos temas da pesquisa, sendo identificados como respondentes qualificados.

Em seguida, procedeu-se a verificação de respostas faltantes, os chamados “*missing values*” (HAIR JR. et al., 2014). Por meio do relatório de descritivos do software SPSS v.22 foi analisado o valor “n” que indica o número de observações para cada variável. Todas as variáveis apresentaram valor de “n” igual a 151, que correspondeu ao total de casos coletados. Indicando que não foram constatados dados faltantes.

O terceiro procedimento foi a busca por respostas padrão. Esse tipo de resposta repete um padrão de maneira proposital pelo respondente e pode gerar distorções no resultado final. Segundo Hair et al. (2014), é indicada a exclusão dessas respostas. Por meio de análise ocular de cada respondente não foi encontrado qualquer caso que seguisse esse padrão de resposta. Não sendo necessária, portanto, a exclusão de casos.

Na quarta etapa foi verificada a presença de *outliers*. Os *outliers* são respostas anômalas que também geram distorções nos resultados. Por isso, faz-se necessária a análise criteriosa desse tipo de dado (HAIR JR. et al., 2014). O procedimento utilizado foi o cálculo da Distância de Mahalanobis (DM) por ser mais adequado à análise de dados multivariados, como é o caso da presente pesquisa (OLIVEIRA; MUNITA; HAZENFRATZ, 2010; HAIR JR et al., 2014). Para os cálculos utilizou-se o software SPSS v. 22. Para tanto, o procedimento de regressão linear é configurado confrontando as variáveis independentes do modelo (nesse caso 24 variáveis) com uma variável qualquer, registrando a DM como uma nova variável. Em seguida, o próprio software calcula a significância do valor da DM de cada observação. Foram adotados níveis de significância conservadores e as observações com significância inferiores a 0,001 foram classificadas como *outliers*. Os casos observados como *outliers* foram os de número 7, 36, 77, 79, 81, 103, 141 e 145.

Identificados *outliers*, eles foram avaliados para decisão de exclusão ou manutenção. Não havendo critério coerente para mantê-los, foi decidido excluir tais

casos da base para as demais análises. Portanto, o número de casos da base final foi de 143 casos.

Por último, com o objetivo de verificar o comportamento dos dados, os testes de normalidade foram executados. Todas as variáveis, dependentes e independentes, foram submetidas aos testes de *Kolmogorov-Smirnov* e *Shapiro-Wilk*. Ambos os testes têm como hipótese nula a normalidade dos dados. Logo, valores de significância inferiores a 5% ($p < 0,05$) indicam a não aceitação da hipótese nula, sugerindo comportamento dos dados não normal, como é o caso do presente estudo.

Em conjunto com os testes de normalidade também foram analisadas assimetria e curtose. Enquanto o primeiro indicador analisa o quanto os dados são simétricos, o segundo analisa a concentração de dados no eixo de simetria. Ainda que sejam indicados valores de assimetria e curtose entre -1 e 1, valores que extrapolaram essa margem não comprometeram os indicadores de validade e confiabilidade dos construtos.

Os dados dos testes de normalidade, assimetria e curtose serão apresentados em conjunto com os dados da análise descritiva, no item a seguir.

4.2.2 Análise descritiva dos dados

A análise descritiva foi realizada segundo a base de dados purificada. Compuseram a análise as seguintes medidas: a quantidade de casos em cada variável (N); valores máximos e mínimos respondidos pelos entrevistados em cada variável; média; desvio padrão; e coeficiente de dispersão. O desvio padrão é uma medida para verificar quão coesos ou dispersos estão as respostas dos entrevistados entre si. Já o coeficiente de dispersão é uma medida relativa de dispersão, comparando quanto o desvio padrão representa a média amostral (FREUND, 2006; HAIR JR. et al., 2014). Todas essas medidas foram calculadas utilizando o SPSS v. 22.

No construto Orientação para o serviço dominante, somente os itens “OSD2 Nossos clientes podem ter voz na pesquisa e desenvolvimento de novos produtos” e “OSD3 Nossos clientes podem opinar na produção de produtos” tiveram amplitude de resposta de 7 pontos. Os demais tiveram redução de pontos inferiores (1, 2 ou 3

pontos) na escala. Nesse caso, pode-se inferir que os respondentes tenderam a concordar com as afirmações apresentadas conforme mostra a TABELA 5.

TABELA 5 - ORIENTAÇÃO PARA O SERVIÇO DOMINANTE

Indicador	Min.	Máx.	Média	Desvio Padrão	Coefficiente de dispersão	Assimetria	Curtose	Kolmogorov v-Smirnov	Shapiro-Wilk
OSD1 Compartilhamos conhecimento e habilidades.	4	7	6,13	0,855	14%	-0,589	-0,559	,000	,000
OSD2 Nossos clientes podem ter uma.	1	7	5,55	1,282	23%	-1,312	2,402	,000	,000
OSD3 Nossos clientes podem opinar na produção.	1	7	5,56	1,237	22%	-0,965	1,204	,000	,000
OSD4 Nossos clientes podem opinar na entrega...	2	7	5,99	1,017	17%	-0,840	0,634	,000	,000
OSD5 Nossos clientes veem nossos produtos como experiências.	3	7	6,05	0,842	14%	-0,668	0,305	,000	,000
OSD6 Nós investimos em atividades coordenadas.	3	7	6,20	0,900	15%	-0,883	0,127	,000	,000
OSD7 Nós nos vemos como parte de uma rede.	4	7	6,31	0,791	13%	-0,712	-0,758	,000	,000
OSD8 Um dos nossos principais objetivos é estabelecer relacionamento.	4	7	6,36	0,801	13%	-1,088	0,453	,000	,000
OSD9 Nosso objetivo é criar valor para a empresa e nossos clientes.	4	7	6,40	0,779	12%	-1,014	0,007	,000	,000
OSD10 Nós vemos nossos clientes como parceiros.	4	7	6,58	0,686	10%	-1,622	2,174	,000	,000

FONTE: Dados da pesquisa (2019).

O item com maior média (6,58) e menor desvio padrão (0,686) foi o “OSD10 Nós vemos nossos clientes como parceiros”. Isso quer dizer que, as respostas dos entrevistados concentraram-se nos pontos mais próximos de 7 da escala. Esse resultado reflete um aspecto característico das relações de negócios B2B, a proximidade entre empresas e clientes, que tende a ser vista como uma relação de parceria (CHANG, WANG, ARNETT, 2018).

Já o item com menor média (5,55) e maior desvio padrão (1,282) foi o item “OSD2 Nossos clientes podem ter voz na pesquisa e desenvolvimento de novos produtos”. Ainda que essa média esteja localizada mais à direita dos pontos da escala, ela indica que os respondentes tendem a ter uma resposta mais dispersa, ou seja, variar de maneira considerável entre pontos de discordância (1, 2 e 3) e pontos de concordância (5, 6 e 7). Esse resultado pode estar relacionado com a

característica do setor e a necessidade de pesquisas científicas para o desenvolvimento de novos produtos, ou processos de melhoramento lentos e custosos (MARRA; SOUZA; ALVES, 2013). Assim, o agricultor até pode relatar um problema, uma necessidade que venha a ter como sanar uma praga, uma erva daninha por exemplo, mas não teria conhecimento necessário para dizer o que realmente precisa para resolver aquele problema.

O construto Orientação para o Mercado Responsiva teve redução de pontos inferiores em todos os seus itens (2, 3 e 4 pontos). Essa redução representa a tendência de os entrevistados concordarem com as afirmações desse construto como mostra a TABELA 6.

TABELA 6 - ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO RESPONSIVA (MORTN)

Indicador	Mín.	Máx.	Média	Desvio Padrão	Coefficiente de dispersão	Assimetria	Curtose	Kolmogorov v-Smirnov	Shapiro-Wilk
MORTN1 Constantemente monitoramos nosso nível de comprometimento.	5	7	6,06	0,771	13%	-0,109	-1,304	,000	,000
MORTN2 Comunicamos livremente informações sobre nossas experiências.	3	7	5,87	0,882	15%	-0,610	0,117	,000	,000
MORTN3 Nossa estratégia de vantagem competitiva baseia-se em.	3	7	6,08	0,900	15%	-0,755	0,083	,000	,000
MORTN4 Medimos a satisfação do cliente de forma sistemática e frequente.	3	7	6,00	1,000	17%	-0,728	-0,170	,000	,000
MORTN5 Somos mais focados no cliente do que nossos concorrentes.	4	7	6,12	0,792	13%	-0,302	-1,092	,000	,000
MORTN6 Os dados sobre a satisfação do cliente são divulgados regularmente.	4	7	6,23	0,757	12%	-0,611	-0,362	,000	,000

FONTE: Dados da pesquisa (2019).

O item com maior média (6,23), foi o que apresentou menor desvio padrão (0,757). Isso indica que, os respondentes concentraram suas respostas no item “OMR6 Os dados sobre a satisfação do cliente são divulgados regularmente em todos os níveis desta unidade de negócios” nos pontos de maior concordância da escala (5, 6 e 7). Esse resultado está alinhado ao resultado da visão dos clientes como parceiros. A proximidade das empresas B2B faz com que informações sobre o

cliente (ex. pesquisas de satisfação) tornem-se essenciais para a manutenção de uma relação de parceria (CHANG, WANG, ARNETT, 2018).

Entretanto, o item que possuiu maior coeficiente de dispersão (17%), ou seja, que teve maior desvio padrão em relação à média, foi o item “OMR4 Medimos a satisfação do cliente de forma sistemática e frequente”. Isso quer dizer que, existem respondentes que sentem dificuldade em medir a satisfação dos clientes de maneira sistemática e frequente. Em contrapartida, o resultado anterior demonstra que, uma vez que, a mensuração da satisfação do cliente é concretizada, ela é disseminada dentro da organização.

Os itens da Orientação para o Mercado Proativa também sofreram redução de pontos (3 e 4 pontos) indicando tendência dos respondentes em concordar com as afirmações apresentadas em cada item conforme mostra TABELA 7.

TABELA 7 - ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO PROATIVA

Indicador	Mín.	Máx.	Média	Desvio Padrão	Coeficiente de dispersão	Assimetria	Curtose	Kolmogoro v-Smirnov	Shapiro- Wilk
MOPRO1 Ajudamos nossos clientes a antecipar.	4	7	6,10	0,794	13%	-0,362	-0,847	,000	,000
MOPRO2 Nós continuamente tentamos descobrir necessidades.	5	7	6,37	0,668	10%	-0,593	-0,675	,000	,000
MOPRO3 Incorporamos soluções em nossos novos produtos e serviços.	4	7	6,10	0,845	14%	-0,557	-0,530	,000	,000
MOPRO4 Discutimos sobre como os clientes usam nossos produtos e serviços.	4	7	6,22	0,809	13%	-0,756	-0,146	,000	,000
MOPRO5 Inovamos mesmo com o risco de tornar nossos próprios produtos obsoletos.	4	7	6,21	0,777	13%	-0,568	-0,557	,000	,000
MOPRO6 Buscamos oportunidades em áreas onde os clientes têm dificuldade.	4	7	6,28	0,745	12%	-0,609	-0,594	,000	,000
MOPRO7 Trabalhamos em estreita colaboração com os principais usuários.	4	7	6,25	0,717	11%	-0,647	0,034	,000	,000
MOPRO8 Extrapolamos as principais tendências para obter informações.	4	7	6,22	0,840	14%	-0,646	-0,694	,000	,000

FONTE: Dados da pesquisa (2019).

O item “OMP2 Nós continuamente tentamos descobrir necessidades adicionais de nossos clientes, das quais eles não estão cientes” apresentou maior

média (6,37) e menor desvio padrão (0,688). Esse resultado demonstra uma atitude das empresas do setor em buscar se aproximar dos clientes, para entender quais são suas necessidades latentes, das quais eles podem ainda não ter conhecimento. A compreensão dessa característica pode estar associada a criação de inovações, as quais são fomentadas de maneira intensa no setor. Isso porque, clientes atuais e potenciais são fonte relevante de informações para a criação de inovações (GOVINDARAJAN; KOPALLE; DANNEELS, 2011).

No entanto, o item “OMP 3 Incorporamos soluções em nossos novos produtos e serviços para atender às necessidades não explícitas dos nossos clientes” apresentou uma das menores médias (6,10) e maior desvio padrão (0,845) do construto. Isso indica que, alguns entrevistados, ainda que tentem descobrir as necessidades latentes de seus clientes, sentem dificuldades em incorporar soluções nos novos produtos e serviços para atender a essas necessidades. Isso se deve ao fato de que, as soluções para os problemas dos agricultores demandam geralmente muita pesquisa, altos investimentos e tempo de desenvolvimento (MARRA; SOUZA; ALVES, 2013). Com relação à variável de desempenho de marca, todos os itens tiveram redução de pontos inferiores (1 e 3 pontos), indicando que a maioria dos respondentes tenderam a avaliar seu desempenho como sendo superior ao de seus concorrentes, conforme mostra a TABELA 8.

TABELA 8 - DESEMPENHO DE MARCA

Indicador	Mín.	Máx.	Média	Desvio Padrão	Coefficient e de dispersão	Assimetria	Curtose	Kolmogoro v-Smirnov	Shapiro- Wilk
DM1 Nossos clientes estão dispostos a pagar mais para fazer negócios conosco.	2	7	5,80	0,908	16%	-0,730	1,425	,000	,000
DM2 Nossos clientes esperam continuar o relacionamento comercial conosco...	4	7	6,38	0,680	11%	-0,774	0,045	,000	,000
DM3 Nossa empresa construiu uma forte lealdade do cliente à marca.	4	7	6,28	0,800	13%	-0,884	0,121	,000	,000
DM4 Nossa empresa tem uma posição vantajosa em relação aos concorrentes.	4	7	6,31	0,780	12%	-0,781	-0,338	,000	,000
DM5 Nossa empresa é bem sucedida na manutenção de clientes.	4	7	6,33	0,794	13%	-0,833	-0,367	,000	,000

FONTE: Dados da pesquisa (2019).

O item de desempenho de marca que obteve maior média (6,38) e menor desvio padrão (0,680) foi o “DM2 Nossos clientes esperam continuar o relacionamento comercial conosco por um longo tempo”. Esse resultado reforça o quão relevante é a manutenção do relacionamento com para os respondentes da amostra. Baseado no comportamento do setor, o relacionamento com os clientes de maneira prolongada e profunda é essencial para o desempenho de marca.

Já o item com menor média (5,80) e maior desvio padrão (0,908) foi o “DM1 Nossos clientes estão dispostos a pagar mais para fazer negócios conosco”. Esse resultado indica que, alguns respondentes não acreditam que seus clientes pagariam mais para fazer negócios com eles, em comparação com seus concorrentes. Isso pode ser reflexo da característica do setor de agronegócio em lidar com *commodities* de difícil diferenciação. Além do que, os gestores do setor tardam a investir na formação de marcas fortes para se diferenciar, porque não estão seguras de que isso resultará em retorno financeiros de curto prazo (CHANG, WANG, ARNETT, 2018).

Destacados os principais aspectos da análise descritiva, passou-se para a verificação de viés do método comum.

4.2.3 Verificação de viés do método comum

Para verificar o viés do método comum foi executado o teste de Harman (FULLER et al., 2016). O teste consiste no procedimento de uma análise fatorial, em que são incluídos todos os itens do modelo sem indicar rotação e nem induzir fatores. Se o resultado apontar que um fator é responsável por mais de 50% da variância, indica-se problema de viés.

Ainda que existam críticas à essa técnica (PODSAKOFF et al., 2003), ela se mostra eficiente na detecção de vieses gerados pela variância comum. A eficiência se dá pois os vieses de variância podem ser detectados antes dos vieses de método comum (FULLER et al., 2016). Isso quer dizer que, no caso de não detectado viés na variância, não haverá viés de método comum. Mas se houver viés detectado na variância, não se pode afirmar que existe viés de método comum. Como o objetivo da presente etapa foi afastar as chances de ocorrência de viés, o teste de Harman foi adequado na sua função.

A TABELA 9 apresenta o resultado do teste de Harman. Por meio dessa foi possível afastar a ocorrência de viés de variância e, por consequência o viés do método comum.

TABELA 9 - RESULTADO DO TESTE DE VIÉS DO MÉTODO COMUM (TESTE DE HARMAN)

Componente	% de variância	% cumulativa
1	32,689	32,689
2	6,966	39,654
3	4,993	44,647
4	4,642	49,289
5	4,103	53,392
6	3,875	57,267
7	3,591	60,858

FONTE: Dados da pesquisa (2019).

Com o afastamento do viés do método comum, prosseguiu-se com a análise da confiabilidade dos construtos.

4.2.4 Análise confirmatória dos construtos

Como os construtos selecionados possuem bastantes itens foi realizada análise confirmatória por meio de análise fatorial para averiguar a existência de dimensões dos construtos segundo a amostra analisada, bem como o carregamento de cada item que irá influenciar o cálculo. Para tanto foi utilizado o software SPSS v. 22. Todos os construtos foram submetidos à análise fatorial com método de extração por componentes principais. Os fatores também foram sujeitos à rotação *oblimin* direta ($\Delta=0$), pois produz fatores que se relacionam ao contrário de métodos ortogonais como a rotação *varimax* (COSTELLO; OSBORNE, 2005).

O primeiro construto analisado foi a Orientação para o Serviço Dominante (OSD). Como resultado, a análise organizou os itens do construto em dois fatores com porcentagem de variância cumulativa de 53,711%. A TABELA 10 demonstra a matriz de padrão com o carregamento de cada item.

TABELA 10 - MATRIZ DE PADRÃO – OSD

Item	Componente	
	1	2
OSD1	0,740	0,044
OSD2	-0,176	0,882
OSD3	0,086	0,812
OSD4	0,525	0,171
OSD5	0,251	0,466
OSD6	0,666	-0,013
OSD7	0,736	0,014
OSD8	0,803	-0,124
OSD9	0,837	-0,057
OSD10	0,631	0,023

FONTE: Dados da pesquisa (2019).

Podemos perceber que o item “OSD5 Nossos clientes veem nossos produtos como experiências” possui carregamento inferior a 0,5 em ambos os fatores. Isso pode ter sido acarretado porque no B2B as compras em geral são técnicas e não experienciais, necessitando investimento combinado de força de vendas e ferramentas de marketing (BAUMGARTH; BINCKEBANCK, 2011). Desse modo, o item foi desconsiderado no construto, sem causar prejuízo na sua compreensão teórica. Com isso, uma nova análise foi conduzida, resultando em um percentual de variância cumulativa de 57,025%. A matriz padrão é apresentada a seguir (TABELA 11).

TABELA 11 - MATRIZ DE PADRÃO – OSD COM EXCLUSÃO DE ITEM

Item	Componente	
	1	2
OSD1	0,745	0,041
OSD2	-0,105	0,905
OSD3	0,155	0,800
OSD4	0,541	0,166
OSD6	0,670	-0,034
OSD7	0,735	0,040
OSD8	0,797	-0,153
OSD9	0,836	-0,056
OSD10	0,631	0,046

FONTE: Dados da pesquisa (2019).

Com a análise dos carregamentos dos itens em cada fator, a primeira dimensão do construto teve os itens “OSD2 Nossos clientes podem ter voz na pesquisa e desenvolvimento de novos produtos” e “OSD3 Nossos clientes podem opinar na produção de produtos”. A segunda dimensão teve os demais itens.

Como resultado, temos duas dimensões para o construto sendo: OSD D1: Voz do cliente, onde se concentram os itens que questionam sobre a voz na pesquisa e a opinião do cliente (OSD2 OSD3). A OSD D2, reúne os itens que falam sobre parceria, relacionamento, criação de valor (OSD1 + 4 + 5 + 6 + 7 + 8 + 9 + 10) e passa a se chamar: Parceria com cliente.

O segundo construto analisado foi a Orientação para o Mercado Responsiva (OMR). O resultado da análise culminou na geração de dois fatores com porcentagem de variância cumulativa de 58,309%. A TABELA 12 apresenta a matriz de padrão com o carregamento de cada item em ambos os fatores.

TABELA 12 - MATRIZ DE PADRÃO – OMR

Item	Componente	
	1	2
OMR1	0,798	0,052
OMR2	0,015	0,979
OMR3	0,766	0,170
OMR4	0,717	-0,186
OMR5	0,622	-0,019
OMR6	0,583	0,019

FONTE: Dados da pesquisa (2019).

Ao observar os carregamentos dos itens nos fatores percebeu-se que, somente um item pertence ao segundo fator. Nesse caso, o mais adequado foi retirar o item “OMR2 Comunicamos livremente informações sobre nossas experiências bem-sucedidas e malsucedidas de clientes em todas as funções de negócios” do construto. Realmente não é algo comum para o B2B, por ser uma venda bastante técnica e relacional, que experiências mal sucedidas sejam comunicadas livremente, para não abalar a reputação e a confiabilidade da marca (BAUMGARTH; BRINCKEBANCK, 2011).

Essa exclusão não prejudicou a compreensão geral do construto. A seguir, é apresentada a matriz de padrão com exclusão de item. A nova análise apresentou porcentagem de variância cumulativa de 49,453% (TABELA 13).

TABELA 13 - MATRIZ DE PADRÃO – OMR COM EXCLUSÃO DE ITEM

Item	Componente
	1
OMR1	0,804
OMR3	0,787
OMR4	0,693
OMR5	0,620
OMR6	0,585

FONTE: Dados da pesquisa (2019).

Todos os itens possuíam carregamento superior a 0,5. Portanto, não foi necessária a exclusão de outros itens.

O terceiro construto analisado foi a Orientação para o Mercado Proativa (OMP). O resultado do fatorial apresentou porcentagem de variância cumulativa de 53,901%. A TABELA 14 traz a matriz de padrão com o carregamento dos itens em cada fator.

TABELA 14 - MATRIZ DE PADRÃO – OMP

Item	Componente	
	1	2
OMP1	0,309	0,483
OMP2	-0,169	0,827
OMP3	0,775	-0,187
OMP4	0,713	0,125
OMP5	0,049	0,729
OMP6	0,474	0,322
OMP7	0,752	-0,031
OMP8	0,497	0,447

FONTE: Dados da pesquisa (2019).

Com base nos carregamentos dos itens percebe-se que, os itens “OMP1 Ajudamos nossos clientes a antecipar os desenvolvimentos em seus mercados”, “OMP6 Buscamos oportunidades em áreas onde os clientes têm dificuldade em expressar suas necessidades” e “OMP8 Extrapolamos as principais tendências para obter informações sobre o que os usuários em um mercado atual precisarão no futuro” possuem carregamento inferior a 0,5 em ambos os fatores.

O processo de exclusão se iniciou pelo OMP6, o qual possui menor carregamento máximo com os fatores. No contexto B2B os preços são mais inelásticos (MICHELL et al. 2001), as margens de lucro menores, fazendo com que as empresas sejam, de modo geral, menos inovadoras e se concentrem mais na capacidade e velocidade de resposta (LEVITT, 1980). Como os processos de pesquisa para o desenvolvimento de novos produtos como sementes, máquinas,

defensivos, fertilizantes, as empresas se concentram mais em responder às necessidades expressas dos clientes e não àquelas as quais ele tem dificuldade em expressar.

Após a exclusão, a porcentagem de variância cumulativa foi para 56,675%. A TABELA 15 traz os novos carregamentos após a exclusão do item OMP6.

TABELA 15 - MATRIZ DE PADRÃO – OMP COM EXCLUSÃO DE ITEM I

Item	Componente	
	1	2
OMP1	0,315	0,505
OMP2	-0,181	0,821
OMP3	0,747	-0,159
OMP4	0,721	0,167
OMP5	0,057	0,741
OMP7	0,768	0,015
OMP8	0,480	0,468

FONTE: Dados da pesquisa (2019).

Pode-se observar na TABELA 15 que a exclusão do item OMP6 fez com que o carregamento do item “OMP1 Ajudamos nossos clientes a antecipar os desenvolvimentos em seus mercados” com o fator 2 obtivesse valor superior a 0,5. Entretanto, o item “OMP8 Extrapolamos as principais tendências para obter informações sobre o que os usuários em um mercado atual precisarão no futuro” ainda não obteve carregamento igual ou superior a 0,5 com nenhum dos fatores. Portanto, o item OMP8 foi excluído.

Após a segunda exclusão a porcentagem de variância cumulativa passou a ser de 58,018%. A TABELA 16 traz os novos carregamentos após a exclusão do item OMP8.

TABELA 16 - MATRIZ DE PADRÃO – OMP COM EXCLUSÃO DE ITEM II

Item	Componente	
	1	2
OMP1	0,341	0,532
OMP2	-0,155	0,820
OMP3	0,743	-0,145
OMP4	0,717	0,165
OMP5	0,079	0,743
OMP7	0,784	0,054

FONTE: Dados da pesquisa (2019).

Com a segunda exclusão, todos os itens possuem carregamento igual ou superior a 0,5, não sendo necessária nova exclusão de item. A exclusão do item

OMP6 não comprometeu o entendimento geral do construto ao qual pertence. Com esse rearranjo, restaram duas dimensões para a OMP, sendo OMP D1 (OMP1+OMP2+OMP5), a qual denominou-se: Inovação Proativa. A OMP D2 (OMP3+OMP4+OMP7) será chamada de Pesquisa proativa.

O quarto construto analisado foi o desempenho de marca. Com a análise fatorial, apenas um fator foi extraído, não sendo necessária a rotação, por isso, passamos a analisar a matriz de componente. Com uma porcentagem de variância cumulativa de 50,195%, a TABELA 17 apresenta os carregamentos dos itens no referido fator.

TABELA 17 - MATRIZ DE COMPONENTES – DM

Componente	
Item	1
DM1	0,578
DM2	0,659
DM3	0,632
DM4	0,809
DM5	0,829

FONTE: Dados da pesquisa (2019).

Como todos os itens possuem carregamento superior a 0,5 todos os itens foram mantidos para as análises posteriores. Com a verificação das dimensões dos construtos do estudo, a próxima etapa foi acessar a confiabilidade dos construtos.

4.2.5 Análise de confiabilidade das escalas

Para acessar a confiabilidade das escalas foi utilizado o software SmartPLS v. 2. A confiabilidade indica o grau de consistência da escala, ou seja, o quanto os itens de uma escala convergem para uma mesma direção (HAIR JR. et al., 2014; MALHOTRA, 2010). O software utilizado fornece dois indicadores de confiabilidade, o alfa de Cronbach e a Confiabilidade composta.

Na amostra estudada, os construtos Orientação para o Serviço Dominante e Orientação para o Mercado Proativa tornaram-se construtos de segunda ordem, somente foi analisada a confiabilidade das dimensões. Como as dimensões apresentaram comportamento diferente nos dados – conforme o aparecimento de dimensões na análise fatorial – não é pressuposto que o construto de segunda ordem apresente índices recomendados nos indicadores de confiabilidade entre 0,7

e 0,9 (HAIR JR. et al., 2014). A TABELA 18 contém as medidas de ambos os indicadores para cada construto.

TABELA 18 - CONFIABILIDADE DAS ESCALAS

Construto	Nº. de indicadores	Confiabilidade Composta	Alfa de Cronbach
OSD D1 – Voz do Cliente	2	0,8783	0,6697
OSD D2 – Parceria com o Cliente	7	0,8440	0,8371
Orientação para o Mercado Responsiva	3	0,8280	0,7388
OMP D1 – Inovação Proativa	3	0,8095	0,6486
OMP D2 – Pesquisa Proativa	4	0,7797	0,5809
Desempenho de Marca	5	0,8396	0,7440

FONTE: Dados da pesquisa (2019).

Pode-se notar que, praticamente todos os construtos obtiveram indicadores de alfa de Cronbach e Confiabilidade Composta entre 0,7 e 0,9. Apesar das dimensões de Orientação para o Mercado Proativa e uma das dimensões da Orientação para o Serviço Dominante serem associadas à alfas de Cronbach inferiores a 0,7, a confiabilidade composta está adequada. Isso porque o cálculo do alfa de Cronbach, apesar de ser amplamente utilizado, é sensível à quantidade de itens que compõem o construto (HAIR et al., 2014b). A confiabilidade composta indicou consistência interna do construto e os alfas estão próximos da margem de estudos exploratórios (entre 0,6 e 0,7) (HAIR JR. et al., 2014), pode-se considerar que ambas as dimensões possuem consistência interna, logo, confiabilidade.

Com a confiabilidade ajustada procedeu-se a avaliação do modelo de mensuração, acessando a validade convergente e discriminante.

4.2.6 Avaliação do modelo de mensuração

Nessa etapa da análise foram verificadas a validade convergente e discriminante. Todas as variáveis possuíam estrutura de causalidade reflexiva, sendo necessário acessar a validade convergente. Nesse tipo de validade é verificado se uma escala (conjunto de itens observáveis) é precisa na mensuração de um conceito mais amplo, o construto (MALHOTRA, 2010; HAIR JR. et al., 2014). A validade discriminante verifica o quanto um construto se diferencia dos demais (MALHOTRA, 2010; HAIR JR. et al., 2014). Para acessar ambos os tipos de validade, foi realizada uma análise confirmatória utilizando o software SmartPLS v.

2. Para acessar a validade convergente, primeiramente foram analisados os *outer loadings* dos itens em cada variável. O *outer loading* tem função similar ao da matriz de componentes ou matriz padrão utilizados na fatorial e tem como objetivo medir o carregamento do item no construto utilizando o método de cálculo de equações estruturais PLS-SEM. Assim como na confiabilidade, não é adequado mensurar validade convergente dos construtos de segunda ordem pois a fatorial já indicou comportamento diferente das dimensões, não cabendo esse tipo de análise. Portanto, somente foram considerados os carregamentos dos itens nos construtos de primeira ordem. A TABELA 19 apresenta os *outer loadings*.

TABELA 19 - OUTER LOADINGS

Item	Construto					DM
	OSD D1 Voz do cliente	OSD D2 Parceria com Cliente	OMR	OMP D2 Pesquisa Proativa	OMP D1 Inovação Proativa	
OSD1	0,0000	0,7570	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000
OSD2	0,7534	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000
OSD3	0,9474	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000
OSD4	0,0000	0,5911	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000
OSD6	0,0000	0,6575	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000
OSD7	0,0000	0,7505	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000
OSD8	0,0000	0,7531	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000
OSD9	0,0000	0,8195	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000
OSD10	0,0000	0,6446	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000
OMR1	0,0000	0,0000	0,7964	0,0000	0,0000	0,0000
OMR3	0,0000	0,0000	0,7878	0,0000	0,0000	0,0000
OMR4	0,0000	0,0000	0,6712	0,0000	0,0000	0,0000
OMR5	0,0000	0,0000	0,6465	0,0000	0,0000	0,0000
OMR6	0,0000	0,0000	0,5882	0,0000	0,0000	0,0000
OMP1	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,7768	0,0000
OMP2	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,6581	0,0000
OMP3	0,0000	0,0000	0,0000	0,6497	0,0000	0,0000
OMP4	0,0000	0,0000	0,0000	0,8194	0,0000	0,0000
OMP5	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,7689	0,0000
OMP7	0,0000	0,0000	0,0000	0,8204	0,0000	0,0000
DM1	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,5223
DM2	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,6546
DM3	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,6669
DM4	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,7983
DM5	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,8465

FONTE: Dados da pesquisa (2019)

A TABELA 19 apresenta os valores de todos os itens superiores a 0,4, portanto não foi necessária exclusão nessa etapa da análise (HAIR et al., 2014b). Os itens com valores entre 0,4 e 0,708 foram analisados após o cálculo da AVE dos construtos de primeira ordem.

A AVE (*Average Variance Extracted* – Variância Média Extraída) diz respeito a variância média explicada pelo construto. São desejáveis valores superiores a 0,5, sendo, dessa forma, considerados com validade convergente. A TABELA 20 apresenta o AVE dos construtos.

TABELA 20 - VALIDADE CONVERGENTE – AVE

Construto	Nº. de indicadores	AVE
OSD D1 – Voz do Cliente	2	0,5103
OSD D2 – Parceria com o Cliente	7	0,7326
Orientação para o Mercado Responsiva	3	0,4939
OMP D1 – Inovação Proativa	3	0,5889
OMP D2 – Pesquisa Proativa	4	0,5425
Desempenho de Marca	5	0,5000

FONTE: Dados da pesquisa (2019).

De acordo com a TABELA 20 o construto Orientação para o Mercado Responsiva obteve AVE inferior a 0,5. O item “OMR6 Os dados sobre a satisfação do cliente são divulgados regularmente em todos os níveis desta unidade de negócios” foi o que apresentou menor *outer loading* dentre os itens do construto sem AVE em níveis satisfatórios. Desta forma, foi excluído e a TABELA 21 apresenta as novas AVEs, com isso, a validade convergente foi acessada em todos os construtos.

TABELA 21 - VALIDADE CONVERGENTE – AVE AJUSTADO

Construto	Nº. de indicadores	AVE
Orientação para o Serviço Dominante D1	2	0,5103
Orientação para o Serviço Dominante D2	7	0,7326
Orientação para o Mercado Responsiva	3	0,5582
Orientação para o Mercado Proativa D1	3	0,5889
Orientação para o Mercado Proativa D2	4	0,5425
Desempenho de Marca	5	0,5003

FONTE: Dados da pesquisa (2019).

Uma vez que verificada a validade convergente, a próxima análise executada foi a validade discriminante, a qual foi acessada em duas etapas. Primeiramente foram analisados os *crossloadings*. Ao analisar a relação do item com

todos os construtos, o maior carregamento deverá ser o construto ao qual pertence. Dessa forma, a TABELA 22 apresenta os valores de *crossloading* dos itens do modelo.

TABELA 22 - CROSSLOADINGS

Item	Construto					
	OSD D1 Voz do cliente	OSD D2 Parceria com Cliente	OMR	OMP D2 Pesquisa Proativa	OMP D1 Inovação Proativa	DM
OSD1	0,2424	0,7570	0,5818	0,4362	0,3946	0,5341
OSD2	0,7533	0,1206	0,0230	-0,0203	0,0385	-0,0222
OSD3	0,9475	0,3209	0,0875	0,1038	0,0391	0,0827
OSD4	0,2383	0,5912	0,3039	0,3907	0,3986	0,3758
OSD6	0,1980	0,6571	0,4791	0,3958	0,4226	0,4938
OSD7	0,2115	0,7507	0,4846	0,4765	0,3855	0,4984
OSD8	0,1418	0,7530	0,5349	0,4989	0,4469	0,5486
OSD9	0,2070	0,8194	0,5882	0,5076	0,4844	0,5343
OSD10	0,2186	0,6447	0,4875	0,4730	0,4748	0,4906
OMR1	0,0060	0,5603	0,8193	0,3885	0,5078	0,5208
OMR3	-0,0018	0,5638	0,7982	0,4773	0,4950	0,5384
OMR4	0,0390	0,4286	0,6862	0,4618	0,4444	0,4202
OMR5	0,1909	0,5228	0,6733	0,4574	0,3744	0,4412
OMP1	-0,0546	0,4193	0,4784	0,4028	0,7768	0,4653
OMP2	0,0804	0,4225	0,4879	0,1824	0,6580	0,3366
OMP3	0,0745	0,4191	0,3000	0,6497	0,2076	0,3334
OMP4	0,0540	0,5778	0,5461	0,8194	0,3902	0,5396
OMP5	0,0904	0,4900	0,3991	0,3082	0,7689	0,4157
OMP7	0,0425	0,4605	0,4895	0,8204	0,3403	0,5083
DM1	0,1484	0,2313	0,2615	0,3360	0,2292	0,5262
DM2	-0,0109	0,4403	0,4850	0,3786	0,3843	0,6556
DM3	-0,0260	0,5299	0,4379	0,4577	0,3404	0,6635
DM4	0,0795	0,5608	0,4545	0,4286	0,4148	0,7994
DM5	0,0440	0,6118	0,5840	0,5355	0,5347	0,8458

FONTE: Dados da pesquisa (2019)

Os resultados da TABELA 22 indicam que, todos os itens têm maior relação com os construtos aos quais pertencem, não indicando problemas de validade discriminantes pelo critério de *crossloadings*.

Para tanto, foi utilizado o critério Fornell-Lacker (HAIR JR. et al., 2014). Desta forma, considera-se que um construto tem validade discriminante, ou seja, se diferencia dos demais, quando a raiz quadrada de sua AVE é superior às correlações com os demais construtos. A TABELA 23 traz em sua diagonal principal

a raiz quadrada da AVE dos construtos e as os demais valores correspondem à correlação entre os construtos das respectivas colunas.

TABELA 23 - VALIDADE DISCRIMINANTE – FORNELL-LACKER

	OSD D1 Voz do cliente	OSD D2 Parceria com Cliente	OMR	OMP D2 Pesquisa Proativa	OMP D1 Inovação Proativa	DM
OSD D1	0,7144					
OSD D2	0,2889	0,8559				
OMR	0,6993	0,0751	0,7471			
OMP D1	0,6371	0,0714	0,5941	0,7674		
OMP D2	0,5997	0,0440	0,6113	0,4178	0,7365	
DM	0,6979	0,0547	0,6468	0,6112	0,5568	0,7073

FONTE: Dados da pesquisa (2019).

O critério Fornell-Lacker indica que, todas as raízes quadradas das AVEs de todos os construtos são superiores a correlação com os demais. Esse resultado fornece indícios para afastar inadequações de validade discriminante.

4.2.7 Análises prévias ao teste de hipóteses

Em se tratando de análise de modelo estrutural, antes da verificação de hipóteses, é necessário realizar testes de colinearidade. Esse tipo de teste foi realizado no software SPSS v. 22 utilizando a função “Regressão”. Para tanto, foi necessário utilizar os *scores* das variáveis latentes. Como o presente modelo conta com duas variáveis de segunda ordem, essa transformação foi realizada em duas etapas. Primeiro, os *scores* das dimensões dos construtos de segunda ordem substituíram a sua estrutura de variável latente, como itens observáveis. Em seguida, foram salvos novos *scores* para então seguir a análise de colinearidade.

O procedimento para encontrar o VIF (*Variance Inflation Factor* – Fator de Inflação da Variância) e a TOL (Tolerância) foi realizado incluindo os *scores* das variáveis anteriores ao desempenho – Orientação para o Serviço Dominante, Orientação para o Mercado Responsiva e Orientação para o Mercado Proativa – como variáveis independentes e uma variável qualquer, no caso o Desempenho de Marca, como variável dependente.

A TABELA 24 apresenta os valores de VIF e TOL para as variáveis independentes.

TABELA 24 - VERIFICAÇÃO DE COLINEARIDADE

Item	VIF	TOL
Orientação para o Serviço Dominante	1,967	0,508
Orientação para o Mercado Responsiva	2,252	0,444
Orientação para o Mercado Proativa	2,441	0,410

FONTE: Dados da pesquisa (2019).

Por meio dos indicadores que apontam colinearidade, foi possível verificar a inexistência de inadequações de colinearidade ($VIF < 5$; $TOL > 0,2$).

4.3 TESTE DE HIPÓTESES

Para testar as hipóteses desta pesquisa foi utilizada a técnica de análise regressão hierárquica. Essa técnica é um tipo de regressão e, como as demais técnicas dessa família, tem por base relações de dependência (HAIR JR. et al., 2014). Ou seja, por meio de relações estatísticas tem por objetivo explicar se um evento pode ser relacionado com outro evento.

No caso da regressão hierárquica, esse tipo aproxima-se da regressão múltipla, que indica um evento sendo influenciado por outras duas ou mais variáveis independentes. Em outras palavras, o quanto a variância de uma variável dependente pode ser explicada por um grupo de elementos e quanto essa variância é alterada pela adição ou subtração de elementos. Essa técnica é adequada para testar as hipóteses do presente estudo, pois busca verificar se a presença das variáveis independentes em conjunto influencia na variável independente de maneira diferenciada.

Para realizar os testes, os scores obtidos na etapa anterior foram inseridos no software SPSS v. 22, utilizando a função “Regressão”. Foram três os modelos analisados, na sequência: i) o score da Orientação para o Serviço Dominante em comparação ao score do Desempenho de Marca; ii) os scores da Orientação para o Serviço Dominante, da Orientação para o Mercado Responsiva e da Orientação para o Mercado Proativa em comparação ao score do Desempenho de Marca; e iii) os scores da Orientação para o Mercado Responsiva e da Orientação para o Mercado Proativa em comparação ao score do Desempenho de Marca. A TABELA 25 apresenta os resultados da regressão hierárquica.

TABELA 25 - RESULTADOS DA REGRESSÃO HIERÁRQUICA – DESEMPENHO DE MARCA

	Modelo I	Modelo II	Modelo III
Construtos			
Orientação para o Serviço Dominante	0,615*** (t = 9,399)	0,227*** (t = 2,847)	-
Orientação para o Mercado Responsiva	-	0,433*** (t = 2,638)	0,261*** (t = 3,543)
Orientação para o Mercado Proativa	-	0,198*** (t = 4,180)	0,550*** (t = 5,640)
Constante	2,447*** (t = 6,014)	0,955** (t = 2,237)	1,250*** (t = 2,946)
R ² _{ajustado}	0,381	0,534	0,511
R ²	0,385	0,544	0,518
Alteração de R ²	0,385*** (F = 88,332)	0,159*** (F = 24,268)	-0,027*** (F = 8,105)

FONTE: Dados da pesquisa (2019).

LEGENDA: ***: sig.<0,01; **:sig.<0,05; *:sig.<0,10

Os resultados da regressão hierárquica indicam que, nas três situações as variáveis independentes atuaram como preditoras do desempenho de marca. Ainda, a atuação das variáveis em conjunto possui maior índice de explicação (r^2 ajustado de 0,534) e menor atuação da constante ($\beta = 0,955$; $t = 2,237$)

4.3.1 Influência direta e positiva da OSD no desempenho de marca

A hipótese 1 do estudo diz respeito ao impacto direto da Orientação para o Serviço Dominante (OSD) no desempenho de marca. O resultado de R^2 do modelo I indica que, quando atuando individualmente, a OSD tem responsabilidade na explicação da variância do desempenho de marca de 38,5%. Além disso, a cada variação de ODS o desempenho de marca tende a variar 61,5% (significativo com nível de significância inferior a 0,01), quando considerada individualmente. A influência nessa magnitude e significância, é evidência para aceitar a hipótese 1 de influência da OSD no desempenho de marca (HAIR JR. et al., 2014).

Esse resultado corrobora com a dedução apresentada no referencial teórico em linha com a VBR e a importância vários autores dão para a criação da vantagem competitiva para se obter desempenho. Em linha com o estudo de Karpen et al. (2015) e de Chang, Want e Arnett (2018), o presente estudo confirmou que a OSD gera vantagem competitiva no que diz respeito à disposição dos clientes em pagar mais e serem mais fiéis em um contexto B2B, impactando diretamente e positivamente o desempenho de marca.

4.3.2 Influência direta e positiva da combinação da OMR e OMP no desempenho de marca

A hipótese 2 da pesquisa versa sobre a atuação combinada da Orientação para o Mercado Responsiva (OMR) e da Orientação para o Mercado Proativa (OMP) no desempenho de marca. O modelo III apresenta a situação da atuação da OMR e OMP em conjunto no desempenho de marca. O valor de R^2 indica que, a atuação conjunta da OMR e OMP foi responsável pela explicação de 51,8% da variância do desempenho da marca. Ainda, cada alteração no valor de OMR gerou alteração 26,1% no desempenho da marca e cada alteração no valor de OMP gerou alteração de 55% no desempenho da marca, ambas significativas e com nível de significância inferior a 0,01, quando consideradas em conjunto. Considerando as evidências apresentadas, pode-se considerar a hipótese 2 como aceita (HAIR JR. et al., 2014).

A atuação conjunta da OMR e OMP é bem consolidada na literatura, sendo mais frequente sua relação com o desempenho financeiro (NARVER, SLATER, MACLACHLAN, 2004; TAN; LIU, 2014). Resultados da presente pesquisa, no entanto, ampliam a compreensão da influência dessas duas formas de Orientação para o Mercado atuado em conjunto no desempenho da marca.

Em linha com Coombs, Crook e Shook (2005) que concluíram que, o desempenho operacional e desempenho organizacional são construtos diferentes e que o desempenho operacional é um antecedente do desempenho organizacional, o presente estudo mostrou que a combinação de OMR e OMP impacta direta e positivamente o Desempenho de Marca, que é um antecedente do desempenho organizacional.

4.3.3 Influência direta e positiva da combinação da OSD, OMR e OMP no desempenho de marca

A hipótese 3 da pesquisa refere-se à combinação da Orientação para o Serviço Dominante (OSD), da Orientação para o Mercado Responsiva (OMR) e da Orientação para o Mercado Proativa (OMP) impactando no desempenho da marca. O modelo II apresentou evidências de um impacto positivo e direto dos três construtos independentes (OSD, OMR e OMP) no construto dependente

(desempenho de marca). O valor de R^2 no modelo II indica que, a combinação é responsável pela explicação de 54,4% do desempenho de marca. Além disso, cada alteração da OSD, OMR e OMP gerou alteração, respectivamente, de 22,7%, 43,3% e 19,8% no desempenho de marca, todas as três orientações com impacto significativo – com nível de significância inferior a 0,01. Com isso, as evidências apresentadas fornecem subsídios para aceitar a hipótese 3.

O resultado corrobora com a corrente de estudo de complementariedade de orientações praticada pelas organizações em tempos de mais dinâmica e turbulência de mercado (KUMAR et al. 2011) Segundo essa corrente, a combinação de orientações estratégicas pode trazer desempenho superior (MONTIEL-CAMPOS, 2018).

Percebe-se que, a combinação que obteve a maior explicação de variância foi o modelo II que reúne as três orientações ($R^2 = 54,4\%$). Apesar disso, analisando cada combinação, as alterações de R^2 se tornam significativas, permitindo inferir que cada combinação gera resultados diferentes às organizações.

É difundido na literatura do marketing que as organizações modernas aplicam em certo grau a orientação para o mercado (NARVER, SLATER, MACLACHLAN, 2004). Assim como a necessidade de incluir os clientes no processo produtivo – como evidenciado pela Orientação para o Serviço Dominante – é algo imprescindível em ambientes que exigem inovação e produtividade (VARGO; LUSCH, 2004, 2008; KARPEN et al., 2015) como é o caso do campo do presente estudo.

Portanto, os resultados desta pesquisa, bem como a confirmação efetiva das hipóteses confirmam que, as orientações tratadas pelo estudo em questão atuam de maneira complementar. Em outras palavras, pode-se afirmar que, quando uma organização B2B dá Voz ao cliente e faz Parceria com ele, responde às suas necessidades explícitas, faz Pesquisa Proativa e Inovação Proativa, ela impacta positivamente seu desempenho de marca.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo verificar o efeito da Orientação para o Serviço Dominante combinada à Orientação para o Mercado Responsiva e Orientação para o Mercado Proativa sobre o desempenho de marca de empresas, em um contexto B2B. Para que esse objetivo fosse atingido, determinou-se três objetivos específicos, os quais discute-se a seguir:

O primeiro objetivo específico delineado foi o de verificar o impacto direto da Orientação para o Serviço Dominante (OSD) sobre o desempenho de marca. Os resultados mostraram que essa relação foi significativa ($t = 9,399$), com beta de 0,615 e R^2 de 0,385. Ou seja, quando a Orientação para o Serviço Dominante agiu sozinha sobre o desempenho de marca, ela explicou 38,5% do desempenho de marca. Além disso, a cada variação no nível de orientação para o serviço dominante, o desempenho de marca cresceu 0,615.

Consequentemente, o estudo mostrou que a OSD teve um impacto direto significativo sobre o desempenho de marca em um contexto B2B. Isso pode se dever ao fato que, pela característica desse mercado, onde a cocriação de valor gera proximidade entre fornecedor e cliente, incentivando o *feedback* (MARKUS, MERTENS, MURPHY, 2015), aumentando a lealdade e os níveis de satisfação do cliente (PAYNE et al, 2008), o desempenho de marca foi impactado em níveis consideráveis.

O segundo objetivo específico foi verificar o impacto da Orientação para o Mercado Responsiva (OMR) e Orientação para o Mercado Proativa (OMP) combinadas sobre o desempenho de marca. Os resultados apresentados mostraram que, a combinação da OMR e OMP gerou impactos significativos ($t = 3,543$; $5,640$, respectivamente), com betas de 0,261 e 0,550, respectivamente e, R^2 de 0,518. Ou seja, quando a OMR foi combinada com a OMP, a combinação explicou 51,8% do desempenho de marca. Além disso, a alteração de um nível na OMR gerou um aumento de 0,261 no desempenho de marca e, quando a alteração ocorreu na OMP, esse aumento foi de 0,550. Isso demonstrou que, quando combinadas, a OMP tem maior impacto no desempenho de marca do que a OMR.

A conclusão a que se chegou é que, assim como Narver, Slater e MacLachlan (2004) e outros autores provaram que as duas dimensões da Orientação para o mercado impactavam sobre o desempenho (TAN; LIU, 2014; PETZOLD et al.

2018), este estudo também mostrou que agir responsivamente e proativamente, simultaneamente, em direção ao cliente gerando um impacto positivo direto sobre o desempenho de marca. Responder às necessidades explícitas e as latentes do cliente tem impacto significativo sobre o desempenho de marcas em mercados B2B.

O terceiro objetivo específico foi o de verificar o impacto da complementaridade entre OSD, OMR e OMP sobre o desempenho de marca. O presente estudo demonstrou que, a combinação entre OSD, OMR e OMP geraram impactos significativos no desempenho de marca ($t = 2,847; 2,638; 4,180$, respectivamente), com betas 0,227, 0,433 e 0,198, respectivamente, e R^2 de 0,544. Ou seja, a combinação de OSD, OMR e OMP foi responsável pela explicação de 54,4% do desempenho de marca. Nessa situação, a cada alteração da OSD, o desempenho de marca aumentou 0,227, assim como cada alteração da OMR e da OMP geraram aumento respectivo de 0,433 e 0,198.

Isso quer dizer que, a orientação com maior impacto sobre o desempenho de marca, quando as três foram combinadas, foi a Orientação para o Mercado Responsiva. Em consonância com Chang, Wang e Arnett (2018) os quais constataram que, empresas em contexto B2B geralmente estão focados em escolhas que podem beneficiá-los em curto prazo, esse resultado pode se dever à característica do contexto B2B estudado que é o segmento de insumos do agronegócio brasileiro, que em geral, muda mais lentamente, é mais conservador fazendo com que os clientes valorizem as empresas que respondem às suas necessidades explícitas mais rapidamente.

Ao analisar as diferenças dos R^2 s de cada relação, a combinação que obteve maior porcentagem de explicação foi a atuação conjunta das três orientações, expressa pelo maior R^2 , bem como significância da alteração de R^2 entre modelos.

Portanto, conclui-se que as três orientações e configurações geraram impacto no desempenho de marca. Assim como estudos sobre complementaridade de orientações defenderam (VOOLA; O'CASS, 2010; HO PLEWA, NHAT, 2015; MONTIEL-CAMPOS, 2018), quando orientações se complementam, o desempenho organizacional é maior. Na mesma direção, este estudo demonstrou que, quando a empresa é capaz de desenvolver e combinar as três orientações de maneira simultânea, ela consegue maior impacto sobre o desempenho de marca.

Ao transformar a OSD em um conjunto com duas dimensões (Voz do Cliente e Parceria com o Cliente), bem como a Orientação para o Mercado Proativa (Pesquisa Proativa e Inovação Proativa), pode-se ler o resultado da 3ª hipótese da seguinte forma: quando uma organização B2B dá Voz ao cliente e faz Parceria com ele, responde às suas necessidades explícitas, faz Pesquisa Proativa e Inovação Proativa, ela tem impacto positivo e significativo em seu desempenho de marca.

5.1 CONTRIBUIÇÕES TEÓRICAS

Como pregaram Vargo e Lusch (2004; 2008) e outros autores sobre a Lógica Dominante do Serviço, o presente estudo mostrou que já não basta mais ouvir e responder o cliente sobre suas necessidades, como defende a Orientação para o Mercado Responsiva e Proativa (LUSCH; VARGO; O'BRIEN, 2007; VARGO; MAGLIO; AKAKA, 2008; AKAKA; VARGO; LUSCH, 2012; BETTENCOURT; LUSCH; VARGO, 2014; VARGO; LUSCH, 2004, 2008, 2011, 2017). O cliente quer participar do processo e deseja interagir com a empresa a todo o momento (VARGO; LUSCH, 2004).

O presente estudo, corroborou com os achados de Karpen et al. (2015) que desenvolveram a escala da Orientação para o Serviço Dominante, posteriormente adaptada por Wilden e Gudergan (2017) revelando que, as empresas com uma OSD mais forte alavancam suas capacidades de marketing, impactando positivamente o desempenho.

A pesquisa demonstrou que a Orientação para o Serviço Dominante pode impactar e explicar diretamente o desempenho de marca. Isto ocorre, pois, as empresas com Orientação para o Serviço Dominante buscam estabelecer relacionamentos de longo prazo com os clientes, um fator que influencia diretamente no Desempenho de Marca.

A OSD prega que as empresas, ao seguirem seus princípios, passam a ver os clientes como parceiros. Esse é um fator que também afeta diretamente ao Desempenho de Marca pois ele é impactado pela lealdade à marca e pela retenção de clientes, comportamentos fortemente impactado por clientes que enxergam parceria na relação.

E por fim, uma organização orientada para o Serviço Dominante, busca compartilhar conhecimentos e habilidades com os clientes para criar valor para ele e

com ele. Sendo o Desempenho de Marca impactado por clientes que estão dispostos a pagar mais para fazer negócios com a empresa, o estudo apontou que, ao cocriar valor com o cliente, ela ganha vantagem competitiva em relação à concorrência e além de aumentar sua possibilidade de cobrar preços superiores.

Quando a OSD é combinada à OMR e à OMP simultaneamente, o impacto sobre o desempenho de marca é ainda maior. Ao entender que quando inserimos verdadeiramente o cliente no processo, compartilhando conhecimentos e habilidades com ele, deixando-o participar no desenvolvimento de produtos, na produção, na entrega, fazendo-o se sentir parte de uma rede criadora de valor, a Orientação para o Mercado se fortalece. A Orientação para o Mercado Responsiva busca responder às necessidades explícitas do cliente, a Orientação para o Mercado Proativa busca se antecipar às necessidades latentes do cliente e a OSD, verdadeiramente, insere o cliente no processo.

Mesmo que a grande maioria das pesquisas sobre orientação estratégica foque nos impactos de orientações estratégicas individuais e/ou únicas (CADOGAN, 2012) vários estudos mostraram que a combinação de orientações estratégicas provou-se superior à utilização de orientações estratégicas individuais (KUMAR, 2011; BOSO; STORY; CADOGAN, 2013; DEUTSCHER et al., 2015; HO; PLEWA; NHAT, 2015; MONTIEL-CAMPOS, 2018). Este estudo colabora com essa teoria e também demonstra que, a complementaridade de três orientações aumenta o impacto sobre o desempenho de marca.

Percebe-se no mercado atual, o aumento da complexidade das relações entre organização e cliente, é notória a dificuldade em construir lealdade, relações de longo prazo, vantagens competitivas sustentáveis. Isso ocorre pois enquanto o cliente muda seu comportamento rapidamente, as barreiras de entrada de novas empresas em quase todos os segmentos diminuem drasticamente, aumentando significativamente a concorrência. Assim sendo, faz sentido que Orientações Estratégicas precisem ser combinadas para criar vantagens competitivas de valor, raras, inimitáveis, passíveis de serem aplicadas na organização.

Esta pesquisa também assumiu, que a Orientação para o Mercado, segundo Narver e Slater (2004) é dividida em dois conjuntos essenciais de comportamento, sendo: o Responsivo, a busca e o atendimento das necessidades conhecidas do cliente e, o Proativo, a descoberta e atendimento das necessidades latentes, ou seja, ainda não explícitas (NARVER; SLATER; MACLACHLAN, 2004). Ela contribui

com essa teoria à medida que testou e comprovou o impacto direto da OMR combinada à OMP no desempenho de marca.

Com um mercado altamente competitivo, uma organização não satisfaz mais seus clientes apenas ouvindo suas necessidades e respondendo-as, assim como pregam os estudos de Orientação para o Mercado tradicional, que coincidem com a escala de Orientação para o Mercado Responsiva. Neste cenário, como pregaram muitos autores destacados na presente pesquisa, é necessária proatividade das empresas em se antecipar ao mercado, buscando tendências e tentando atender às necessidades ainda latentes dos seus clientes.

Chang, Wang e Arnett (2018) alertaram em seu estudo que, mesmo parecendo lógico que marcas fortes podem entregar mais valor aos clientes, a relação entre iniciativas de marketing e o desempenho de marca em mercados B2B ainda não está consolidado. A presente pesquisa contribui neste sentido ao demonstrar que, orientações de marketing com foco no cliente e inserindo o cliente no processo, impactam diretamente o desempenho de marca.

Mesmo em mercados dominados por *commodities*, mercadorias e serviços com pouca ou nenhuma diferenciação, a construção de marcas fortes torna-se fundamental. Ao se dirigirem verdadeiramente para o mercado, orientar suas empresas para o cliente, ouvindo-o, respondendo-o, antecipando-se às suas necessidades e inserindo-os verdadeiramente no processo, as organizações podem aumentar o desempenho de marca.

Em linha com Coombs, Crook e Shook (2005) que concluíram que, o desempenho operacional e desempenho organizacional são construtos diferentes e que o desempenho operacional é um antecedente do desempenho organizacional, esta pesquisa defendeu e demonstrou que, o desempenho de marca é um desempenho operacional que pode ser alcançado através da complementaridade da OSD, OMR e OMP.

Ao alcançar desempenho de marca as empresas mostram ter clientes mais leais, propensos a relações mais longevas, e a pagar mais pelos seus produtos e serviços. O desempenho de marca desenvolve-se como premissa para um desempenho financeiro superior.

Em um desejo de entender *qual o efeito da Orientação para o Serviço Dominante combinada à Orientação para o Mercado Responsiva e Proativa sobre desempenho de marca de empresas em um contexto B2B*, este estudo entrega

conhecimento teórico e contribui com a ciência do marketing ao confirmar as hipóteses levantadas.

5.2 CONTRIBUIÇÕES PRÁTICAS

Quando avaliou-se a prática no contexto B2B de insumos do agronegócio brasileiro, percebeu-se que não parece ser mais suficiente que fornecedores ouçam as demandas do cliente e criem produtos e serviços que atendam a essas necessidades como prega a Orientação para o Mercado Responsiva (NARVER; SLATER; MACLACHLAN, 2004). Nem mesmo observar tendências e agir proativamente como defende a Orientação para o Mercado Proativa (NARVER; SLATER; MACLACHLAN, 2004). Afinal, o que falta para complementar a Orientação ao Mercado neste contexto e resultar em vantagem competitiva que leve ao desempenho de marca?

A prática nesses mercados também revela que o produtor rural, cliente neste caso, valoriza as relações humanas (PAYNE et al., 2008). Nesta direção, buscou investigar se a Orientação para o Serviço Dominante, incluindo verdadeiramente o cliente no processo poderia resultar em um desempenho de marca superior.

O presente estudo confirmou que a complementaridade dessas orientações (OMR+OMP+OSD) explica um desempenho de marca superior. Ele gerou para os gestores um caminho para a ação, levando-os a refletir sobre a inserção do cliente no processo para cocriar valor com a empresa.

A OSD prega que a empresa deve compartilhar conhecimentos e habilidades com o cliente, inserir o cliente no processo de produção, entrega, pesquisa e desenvolvimento, buscar estabelecer relacionamentos de longo prazo, criando verdadeiramente valor e parceria com ele. Isto se mostrou diferente de ouvir e responder o cliente e mesmo se antecipar a ele. Com o presente estudo, a empresa verifica a oportunidade de incluir o cliente no processo para cocriar valor com ele.

Assim como defendem diversos autores há anos, este estudo prega que, construir marcas fortes deve ser o objetivo principal de uma organização (AAKER, 1996; KELLER, 2001). As organizações que constroem marcas fortes e bem sucedidas, terão desempenho superior sustentável ao longo do tempo (AAKER, 1996; KELLER, 2001; O'CASS; NGO, 2012). Uma vez que, o desempenho de marca é a medição do sucesso de uma marca no mercado e avalia a disposição do cliente

em pagar mais por uma marca, em ter relações duradouras com a empresa e seu grau de fidelidade à marca (O'CASS; NGO, 2007; DAVIS; GOLICIC; MARQUARDT, 2008; BAUMGARTH; BINCKEBANCK, 2011; CHANG; WANG; ARNETT, 2018). Entender o que impacta o desempenho de marca é contribuir para a ciência e para a prática do marketing.

Afinal, o que é necessário para aumentar o desempenho de marca em um contexto B2B?

Este estudo buscou entender se a complementaridade de orientações impacta positivamente o desempenho de marca em um contexto B2B, com baixa diferenciação que é o setor de insumos do agronegócio brasileiro. Nos negócios B2B, em geral, os gestores são mais lentos em perceber a importância no desenvolvimento de marcas fortes (URDE, BAUMGARTH, MERRILEES, 2013), o que na verdade deveria ser o inverso, por conta da natureza de preços inelásticos (MICHELL et al., 2001) e marginalmente diferenciáveis (DAVIS; GOLICIC; MARQUARDT, 2008).

Ainda que o segmento estudado, composto por empresas de insumos do agronegócio brasileiro que fazem negócio com o produtor rural, seja caracterizado pela comercialização de produtos sem muita diferenciação, a pesquisa demonstrou que os gestores da área se preocupam com o desempenho de marca. Isso se mostrou pelas médias das respostas se aproximando do ponto máximo da escala (7).

Quando responderam sobre a longevidade da relação com os clientes a média foi 6,38; sobre lealdade dos clientes à marca a média foi 6,28; sobre retenção de clientes a média foi 6,33; sobre posição vantajosa em relação à concorrência a média foi 6,31. Essas respostas demonstraram que mesmo nesse segmento de alta competitividade e baixa diferenciação, às empresas estão atentas ao que importa para se construir desempenho de marca.

Apenas o item que questiona se os clientes estão dispostos a pagar mais para fazer negócio com a empresa, apresentou maior dispersão, resultando em uma média de 5,80. Isso pode significar que as empresas ainda não se sentem seguras quanto ao nível de diferenciação que construíram para cobrar preços superiores à média do mercado.

Conclui-se que o contexto B2B entrevistado entende a importância do desempenho de marca e traz à tona que ao ouvir o cliente, responder a ele, se

antecipar a ele, e inclui-lo no processo de criação de valor, obtém um desempenho de marca ainda maior.

5.3 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Assim como toda pesquisa, algumas limitações puderam ser apontadas. Qualquer generalização, ainda que seja feita dentro do setor pesquisado deve ser feita com cautela, isso porque inicialmente a amostra foi não probabilística e sim, por conveniência (MALHOTRA, 2001). Desta maneira, não houve como extrapolar com segurança a resposta como uma verdade para o setor, pelo motivo de a população não ser conhecida, por falta de dados oficiais e a amostra não ter representado proporcionalmente todos os segmentos de empresas contidos no setor, seu tamanho e a sua distribuição geográfica, que poderiam apontar resultados divergentes .

Ao optar por entrevistar apenas um responsável em cada empresa, pode-se ter gerado o viés do método comum (PODSAKOFF et al., 2003). Para validar que este efeito não ocorreu neste estudo, fez-se um teste estatístico (*Harman's single-factor test*), mas entende-se que, embora este teste tenha sido realizado com sucesso, não se pode ter certeza de que o problema não ocorreu (PODSAKOFF et al., 2003).

Por fim, este estudo não explorou explicações alternativas na relação entre a OSD, a OMR e a OMP e o Desempenho de Marca. Quanto ao desempenho, poderia ter sido estudado o desempenho financeiro como resultado das relações. Porém, entendeu-se que, como afirmam Combs, Crook e Shook (2005) o desempenho de marca é um resultado operacional que por sua vez é um antecedente do desempenho organizacional. Sendo assim, acredita-se que não há desempenho organizacional sem passar por um desempenho de marca, porém, essa hipótese somente poderá ser confirmada em estudos futuros.

5.4 SUGESTÃO DE PESQUISAS FUTURAS

Enquanto o resultado do estudo respondeu algumas perguntas de pesquisa, outras surgiram no decorrer do processo de construção.

Se houvésssemos colocado mediadores entre as orientações estratégicas e o desempenho de marca, poderíamos ter obtido resultados diferentes? Capacidades poderiam fortalecer essa relação e entregar maior resultado? Há inúmeras formas de se construir um modelo lógico para uma organização alcançar desempenho de marca superior e, a partir deste estudo, abrem-se novas lacunas para pesquisa.

As orientações estratégicas escolhidas poderiam impactar diretamente o desempenho financeiro? Na construção deste estudo, entendeu-se que não há como construir desempenho financeiro sem passar pelo desempenho de marca, porém, essa hipótese necessita ser confirmada em pesquisas futuras.

O estudo foi feito em um contexto B2B, onde a construção de relações pessoais é extremamente importante para se criar vantagens competitivas e marcas fortes (LEVITT, 1980; CHANG; WANT; ARNETT 2018). Abre-se oportunidade para entender se essa realidade se repete em mercados B2C.

A amostra focou em empresas do B2B do setor do agronegócio. Para que o resultado se consolide como verdade científica, é importante repetir o estudo em outros segmentos B2B, ampliar amostra e, preferencialmente, fazer uma amostra probabilística. Além disso, o estudo foi feito em um contexto brasileiro e pode ser replicado em outros países para verificar sua confirmação em outros ambientes.

REFERÊNCIAS

AAKER, D. A. Managing assets and skills: The key to a sustainable competitive advantage. **California Management Review**, v. 31, n. 2, p. 91-106, 1989.

AAKER, D.A. **Building Strong Brands**. New York: The Free Press, 1996.

AHMADI, H.; CASS, A. O.; MILES, M. P. Product resource – capability complementarity , integration mechanisms , and first product advantage. **Journal of Business Research**, v. 67, n. 5, p. 704-709, 2014.

AKAKA, M. A.; VARGO, S. L.; LUSCH, R. F. **An exploration of networks in value cocreation**: A service-ecosystems view. Emerald Group Publishing Ltd., v. 9, p. 13-50, 2012.

ATUAHENE-GIMA, K. et al. An Empirical Investigation of the Effect of Market Orientation and Entrepreneurship Orientation Alignment on Product Innovation. **Organization Science**, v. 12, n. 1, p. 54-74, 2001.

ATUAHENE-GIMA, K.; SLATER, S. F.; OLSON, E. M. The contingent value of responsive and proactive market orientations for new product program performance. **Journal of Product Innovation Management**, v. 22, n. 6, p. 464-482, 2005.

BAACK, D. W. et al. Advertising to businesses: Does creativity matter? **Industrial Marketing Management**, v. 55, p. 169-177, 2015.

BABBIE, E. R. **The basics of social research**. Ed. Cengage learning, 2013. 576 p.

BARABBA, V.; G. ZALTMAN. **Hearing the Voice of the Market**: Competitive Advantage Through Creative Use of Market Information. Boston: Harvard Business School Press, 1991. 294 p.

BARNEY, J. B. How marketing scholars might help address issues in resource-based theory. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v.42, n. 1, p. 24-26, 2014.

BARNEY, J. B.; ARIKAN, A. M. **The resource-based view**: Origins and implications. In M.A. HITT, R. E. FREEMAN E J. S. HARRISON (eds), *The Blackwell Handbook of Strategic Management*, New York: Wiley, p. 124-188, 2001.

BARNEY, J. Firm Resources and Sustained Advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.

BAUMGARTH, C.; BINCKEBANCK, L. Sales force impact on B-to-B brand equity: Conceptual framework and empirical test. **The Journal of Product and Brand Management**, v. 20, n. 6, p. 487-498, 2011.

BERTHON, P.; HULBERT, J. M.; PITT, L. F. To serve or create? Strategic orientations toward customers and innovation. **California Management Review**, v. 42, n. 1, p. 37-58, 1999.

BETTENCOURT, L. A.; LUSCH, R. F.; VARGO, S. L. A Service Lens on Value Creation: Marketing's Role in Achieving Strategic Advantage. **California Management Review**, v. 57, n. 1, p. 44-66, 2014.

BODLAJ, M.; COENDERS, G.; ZABKAR, V. Responsive and proactive market orientation and innovation success under market and technological turbulence. **Journal of Business Economics and Management**, v. 13, n. 4, p. 666-687, 2012.

BOSO, N.; STORY, V. M.; CADOGAN, J. W. Entrepreneurial orientation, market orientation, network ties , and performance: Study of entrepreneurial firms in a developing economy. **Journal of Business Venturing**, v. 28, n. 6, p. 708-727, 2013.

CADOGAN, J. W. International marketing, strategic orientations and business success Reflections on the path ahead. **International Marketing Review**, v. 29, n. 4, p. 340-348, 2012.

CANO, R. C.; CARRILLAT, F. A.; JARAMILLO, F. A meta-analysis of the relationship between market orientation and business performance: Evidence from five continents. **International Journal of Research in Marketing**, v. 21, n. 2, p. 179-200, 2004.

CHANG, Y.; WANG, X.; ARNETT, D. B. Enhancing firm performance: The role of

brand orientation in business-to- business marketing. **Industrial Marketing Management Journal**, v. 72, p. 17-25, 2018

CEPEA - Centro de Estudos Avançados em Economia Aplicada. **PIB do Agronegócio Brasileiro**. Disponível em: <<https://www.cepea.esalq.usp.br/br/pib-do-agronegocio-brasileiro.aspx>>. Acesso em: 15 mai. 2019.

CHRISTENSEN, C. M.; BOWER, J. L. Customer power, strategic investment, and the failure of leading firms. **Strategic Management Journal**, v. 17, n. 3, p. 197-218, 1996.

COLTMAN, T. et al. Formative versus reflective measurement models: Two applications of formative measurement. **Journal of Business Research**, v. 61, n. 12, p. 1250-1262, 2008.

COMBS, J. G.; CROOK, T. R.; SHOOK, C. L. The dimensionality of organizational performance and its implications for strategic management research. **Research Methodology in Strategy and Management**, v. 2, n. 05, p. 259-286, 2005.

COSTELLO, A. B.; OSBORNE, J. Best practices in exploratory factor analysis: four recommendations for getting the most from your analysis. **Practical Assessment, Research and Evaluation**, v, 10 , n. 7, 2005.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. Tradução Magda Lopes. 3 ed. Porto Alegre: ARTMED, 2010. 296 p.

DAVIS, D. F.; GOLICIC, S. L.; MARQUARDT, A. J. Branding a B2B service: Does a brand differentiate a logistics service provider? **Industrial Marketing Management**, v. 37, n. 2, p. 218-227, 2008.

DAY, G. Misconceptions about Market Orientation. **Journal of Market Focused Management**, v. 4, n. 1, p. 5-16, 1999.

DAY, G. S. The Capabilities of Market-Driven Organizations. **American Marketing Association**, v. 58, n. 4, p. 37-52, 2004.

DAY, G. S. The Capabilities of Market-Driven Organizations. **Journal of Marketing**,

v. 58, n. 4, p. 37, 1994.

DESHPANDE, R. The theory and method in research in marketing. **Journal of Marketing**, v. 47, p. 101-110, 1983.

DESHPANDE, R.; FARLEY, J. U. Measuring market orientation: generalization and synthesis. **Journal of Market-Focused Management**, v. 2, n. 3, p. 213-232, 1998.

DEUTSCHER, F. et al. Strategic orientations and performance : A configurational perspective. **Journal of Business Research**, v. 69, n. 2, p. 849-861, 2015.

FULLER, C. M. et al. Common methods variance detection in business research. **Journal of Business Research**, v. 69, n. 8, p. 3192-3198, 2016.

FORNELL, C. et al. The American customer satisfaction index: nature, purpose, and findings. **Journal of Marketing**, v. 60, n. 4, p. 7-18, 1996.

FORNELL, C.; LARCKER, D. F. Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. **Journal of Marketing Research**, v. 18, n. 1, p. 39-50, 1981.

GATIGNON, H.; XUERE, J. Strategic Orientation of the Firm and New Product Performance. **Journal Of Marketing Research**, v. 34, n. 1, p. 77-90, 1997.

GOVINDARAJAN, V.; KOPALLE, P. K.; DANNEELS, E. The effects of mainstream and emerging customer orientations on radical and disruptive innovations. **Journal of Product Innovation Management**, v. 28, n. s1, p. 121-132, 2011.

GRAWE, S. J.; CHEN, H.; DAUGHERTY, P. J. The relationship between strategic orientation, service innovation, and performance. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, v. 39, n. 4, p. 282-300, 2012.

GRINSTEIN, A. The relationships between market orientation and alternative strategic orientations: A meta-analysis. **European Journal of Marketing**, v. 42, n. 1/2, p. 115-134, 2008.

GRÖNROOS, C. Adopting a service logic for marketing. **Marketing Theory**, v. 6, n. 3, p. 317-333, 2006.

HAIR JR., J. F.; GABRIEL, M.; PATEL, V. AMOS covariance-based structural equation modeling (CB-SEM): guidelines on its application as a marketing research tool. **Brazilian Journal of Marketing**, v. 13, n. 2, 2014.

HAIR JR., J. F. et al. **A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)**. Los Angeles: SAGE, 2014.

HE, J.; HUANG, H.; WU, W. Influence of interfirm brand values congruence on relationship qualities in B2B contexts. **Industrial Marketing Management**, v. 72, n. July 2017, p. 161-173, 2018.

HO, J.; PLEWA, C.; NHAT, V. Examining strategic orientation complementarity using multiple regression analysis and fuzzy set QCA. **Journal of Business Research**, v. 69, n. 6, 2015.

HOMBURG, C.; KLARMANN, M.; SCHMITT, J. Brand awareness in business markets: When is it related to firm performance?. **International Journal of Research in Marketing**, v. 27, n. 3, p. 201-212, 2010.

HU, C.; SONG, M.; GUO, F. Intellectual structure of market orientation: a citation/co-citation analysis. **Marketing Intelligence & Planning**, v. 37, n. 6, p. 598-616, 2019.

HULT, G. T. M. et al. An assessment of the measurement of performance in international business research. **Journal of International Business Studies**, v. 39, n. 6, p. 1064-1080, 2008.

HULT, G. T. M.; KETCHEN JR, D J. Does market orientation matter?: A test of the relationship between positional advantage and performance. **Strategic Management Journal**, v. 22, n. 9, p. 899-906, 2001.

HUNT, S. D.; MORGAN, R. M. of Competition. **Journal of Marketing**, v. 59, p. 1-15, 1995.

KALAFATIS, S.; TSOGAS, M.; BLANKSON, C. Positioning strategies in business

markets. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 15, n. 6, p. 416-437, 2000.

KANDEMIR, D.; YAPRAK, A.; CAVUSGIL, S. T. Alliance orientation: conceptualization, measurement, and impact on market performance. **Journal of The Academy of Marketing Science**, v. 34, n. 3, p. 324-340, 2006.

KARPEN, I. O. et al. Service-dominant orientation: Measurement and impact on performance outcomes. **Journal of Retailing**, v. 91, n. 1, p. 89-108, 2015.

KARPEN, I. O.; BOVE, L. L.; LUKAS, B. A. Linking Service-Dominant Logic and Strategic Business Practice: A Conceptual Model of a Service-Dominant Orientation. **Journal of Service Research**, v. 15, n. 1, p. 21-38, 2011.

KATSIKEAS, C. S. et al. Assessing Performance Outcomes in Marketing. **Journal of Marketing**, v. 80, n. 2, p. 1-20, 2015.

KELLER, K. L. Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity. **Journal of Marketing**, v. 57, n. 1, p. 1-22, 1993.

KELLER, K. L. **Building customer-based brand equity**: A blueprint for creating strong brands. Cambridge, MA: Marketing Science Institute, 2001. 38p.

KETCHEN JR, D. J. et al. Toward greater understanding of market orientation and the resource-based view. **Strategic Management Journal**, v. 28, n. 9, p. 961-964, 2007.

KOHLI, A. K.; JAWORSKI, B. J. Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications. **Journal of Marketing**, v. 54, n. 2, p. 1, 1990.

KOHLI, A. K.; JAWORSKI, B. J.; KUMAR, A. MARKOR: A Measure of Market Orientation. **Journal of Marketing Research**, v. 30, n. 4, p. 467, 1993.

KOTLER, P. **Administração de Marketing**. Editora: Pearson, 10ª ed., 2000.

KOTLER, P. **Marketing Management**: Analysis, Planning, and Control. Prentice-Hall, 1984. 792 p.

KOZLENKOVA, I. V.; SAMAHA, S. A.; PALMATIER, R. W. Resource-based theory in marketing. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 42, n. 1, p. 1-21, 2014.

KRUSH, M. T. et al. Enhancing organizational sensemaking: An examination of the interactive effects of sales capabilities and marketing dashboards. **Industrial Marketing Management**, v. 42, n. 5, p. 824-835, 2013.

KUMAR, V. et al. Is Market Orientation a Source of or Simply the Cost of Competing ? **Journal of Marketing**, v. 75, p. 16-30, 2011.

LAMORE, P. R.; BERKOWITZ, D.; FARRINGTON, P. A. Proactive/responsive market orientation and marketing - Research and development integration. **International Journal Sustainable Strategic Management**, v. 30, n. 4, p. 695-711, 2013.

LEVITT, T. Marketing success through differentiation-of anything. **Harvard Business Review**, v. 58, n. 1, p. 83-91, 1980.

LI, T.; CALANTONE, R. J. The impact of market knowledge competence on new product advantage: conceptualization and empirical examination. **Journal of Marketing**, v. 62, n. 4, p. 13-29, 1998.

LUSCH, R. F.; VARGO, S. L.; O'BRIEN, M. Competing through service: Insights from service-dominant logic. **Journal of Retailing**, v. 83, n. 1, p. 5-18, 2007.

LYNCH, J.; DE CHERNATONY, L. The power of emotion: Brand communication in business-to-business markets. **Journal of Brand Management**, v. 11, n. 5, p. 403-419, 2004.

MAKADOK, R. Toward a synthesis of the resource-based and dynamic-capability views of rent creation. **Strategic Management Journal**, v. 22, n. 5, p. 387-401, 2001.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de Marketing: Uma Orientação Aplicada**. Editora: Bookman, 2001. 768 p.

MALHOTRA, N. K; BIRKS, D. F. **Marketing Research**: An applied approach. Editora: Pearson Education UK, 2007. 835 p.

MACDONALD, M. **Marketing strategies**: new approaches, new techniques. Pergamon, Emerald Publishing Limited, 1995. 308 p.

MARKUS, G.; MERTENS, D. P.; MURPHY, R. O. Customers as good soldiers: Extending organizational citizenship behavior research to the customer domain. **Journal of Management**, v. 31, n. 1, p. 415-433, 2005.

MARRA, R.; SOUZA, G. S.; ALVES, E. R. A. Papel da empresa no desenvolvimento do agronegócio. *Revista de Economia e Agronegócio*, v. 11, n 1, p. 73-114, 2013.

MELE, C.; POLESE, F. **Key dimensions of service systems in value-creating networks**. In: *The science of service systems*. Springer, Boston, MA, 2011. p. 37-59.

MEYER, H. H. A solution to the performance appraisal feedback enigma. **Academy of Management Executive**, v. 5, n. 1, p. 68-76, 1991.

MICHELL, P. et al. Brand values related to industrial products. **Industrial Marketing Management**, v. 30, n. 5, p. 415-425, 2001.

MONACO NETO, L. C. **Uma proposta de método de inteligência competitiva para empresas de insumos do agronegócio**. 2019. 194 f. Tese (Doutorado em Administração de Organizações) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2019.

MONTIEL-CAMPOS, H. Entrepreneurial orientation and market orientation Systematic literature review. **Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship**, 2018.

MORGAN, N. A.; CLARK, B. H.; GOONER, R. Marketing productivity, marketing audits, and systems for marketing performance assessment: integrating multiple perspectives. **Journal of Business Research**, v. 55, n. 5, p. 363-375, 2002.

MORGAN, N.; VORHIES, D.; MASON, C. Market Orientation, Marketing Capabilities,

And Firm Performance. **Strategic Management Journal**, v. 30, n. 8, p. 909-920, 2009.

MUDAMBI, S. Branding importance in business-to-business markets: Three buyer clusters. **Industrial marketing management**, v. 31, n. 6, p. 525-533, 2002.

MURRAY, J. Y.; GAO, G. Y.; KOTABE, M. Market orientation and performance of export ventures: The process through marketing capabilities and competitive advantages. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 39, n. 2, p. 252-269, 2010.

NARVER, J. C.; SLATER, S. F. The Effect of a Market Orientation on Business Profitability. **Journal of Marketing**, v. 54, n. 4, p. 20, 1990.

NARVER, J. C.; SLATER, S. F.; MACLACHLAN, D. L. Responsive and Proactive Market Orientation and New-Product Success. **Journal of Product Innovation Management**, v. 21, n. 5, p. 334-347, 2004.

NETEMEYER, R. G.; BEARDEN, W. O.; SHARMA, S. **Scaling procedures**: Issues and applications. Sage Publications, 2003. 205 p.

NG, I. C. L.; VARGO, S. L. Service-dominant (S-D) logic, service ecosystems and institutions: bridging theory and practice. **Journal of Service Management**, v. 29, n. 4, p. 518-520, 2018.

O'CASS, A.; NGO, L. V. Market orientation versus innovative culture: two routes to superior brand performance. **European Journal of Marketing**, v. 41, n. 7/8, p. 868-887, 2007.

O'CASS, A.; NGO, L. V. Creating superior customer value for B2B firms through supplier firm capabilities. **Industrial Marketing Management**, v. 41, n. 1, p. 125-135, 2012.

O'CASS, A.; SOK, P. Exploring innovation driven value creation in B2B service firms: The roles of the manager, employees, and customers in value creation. **Journal of Business Research**, v. 66, n. 8, p. 1074-1084, 2013.

OHNEMUS, L. B2B branding: A financial burden for shareholders?. **Business Horizons**, v. 52, n. 2, p. 159-166, 2009.

OLIVEIRA, P. M. S.; MUNITA, C. S.; HAZENFRATZ, R. Comparative study between three methods of outlying detection on experimental results. **Journal of Radioanalytical And Nuclear Chemistry**, v. 283, n. 2, p. 433-437, 2010.

OLSON, E. M.; SLATER, S. F.; HULT, G. T. M. The performance implications of fit among business strategy, marketing organization structure, and strategic behavior. **Journal of Marketing**, v. 69, n. 3, p. 49-65, 2005.

PAYNE, A. F. et al. Managing the co-creation of value. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 36, n. 1, p. 83-96, 2008.

PERSSON, N. An exploratory investigation of the elements of B2B brand image and its relationship to price premium. **Industrial Marketing Management**, v. 39, n. 8, p. 1269-1277, 2010.

PETERAF, M. A.; BARNEY, J. B. Unraveling the resource-based tangle. **Managerial and Decision Economics**, v. 24, n. 4, p. 309-323, 2003.

PETZOLD, S. et al. Impact of responsive and proactive market orientation on SME performance: The moderating role of economic crisis perception. **Canadian Journal of Administrative Sciences / Revue Canadienne des Sciences de l'Administration**, 2018.

PODSAKOFF, P. M. et al. Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. **Journal of Applied Psychology**, v. 88, n. 5, p. 879, 2003.

POHLMANN, A.; KAARTEMÖ, V. Industrial Marketing Management Research trajectories of Service-Dominant Logic : Emergent themes of a unifying paradigm in business and management. **Industrial Marketing Management**, p. 1-16, 2017.

PORTER, M. E. Towards a dynamic theory of strategy. **Strategic Management Journal**, v. 12, n. 2, p. 95-117, 1991.

RANJAN, K. R.; READ, S. Value co-creation: concept and measurement. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 44, n. 3, p. 290-315, 2016.

RAY, G.; BARNEY, J. A. Y. B.; MUHANNA, W. A. Capabilities, business processes , and competitive advantage : choosing the dependent variable in empirical tests of the resource-based view. **Strategic Management Journal**, v. 25, n. 1, p. 23-37, 2004.

RINGLE, C. M.; DA SILVA, D.; BIDO, D. S. Modelagem de equações estruturais com utilização do SmartPLS. **Revista Brasileira de Marketing**, v. 13, n. 2, p. 56-73, 2014.

ROSENBRÖIJER, C.-J. Industrial brand management: a distributor's perspective in the UK fine-paper industry. **Journal of Product & Brand Management**, v. 10, n. 1, p. 7-24, 2001.

RUMELT, R. P.; SCHENDEL, D.; TEECE, D. J. Fundamental Issues in Strategy: A Research Agenda. **Harvard Business School Press**, 1994.

SENGE, P. M. The fifth discipline, the art and practice of the learning organization. **Performance Instruction**, v. 30, n. 5, p. 37, 1991.

SHAPIRO, B. P. What the hell is market oriented? HBR Reprints, 1988.

SLATER, S. F.; NARVER, J. C. The Positive Effect of a Market Orientation on Business Balanced Replication. **Journal of Business Research**, v. 48, n. 98, p. 69-73, 2000.

SLATER, S.; NARVER, J. Customer-led and market-oriented: let's not confuse the two. **Strategic Management Journal**, v. 2, n. 3, p. 335-343, 1998.

SRIVASTAVA, R. K. et al. Market-based assets and shareholder value: A framework for analysis. **Journal of Marketing**, v. 62, n. 1, p. 2-18, 1998.

TAN, M.; LIU, Z. Paths to success: An ambidexterity perspective on how responsive and proactive market orientations affect SMEs' business performance. **Journal of Strategic Marketing**, v. 22, n. 5, p. 420-441, 2014.

TEECE, D.; PISANO, G.; SHUEN, A. Dynamic Capabilities and Strategic Management. **Strategic Management Journal**, v. 18, p. 509-533, 1997.

TYNAN, C.; MCKECHNIE, S.; CHUON, C. Co-creating value for luxury brands. **Journal of Business Research**, v. 63, n. 11, p. 1156-1163, 2010.

URDE, M.; BAUMGARTH, C.; MERRILEES, B. Brand orientation and market orientation—From alternatives to synergy. **Journal of Business Research**, v. 66, n. 1, p. 13-20, 2013.

VARGO, S. L.; LUSCH, R. F. Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. **Journal of Marketing**, v. 68, n. 1, p. 1-17, 2004.

VARGO, S. L.; LUSCH, R. F. From goods to service(s): Divergences and convergences of logics. **Industrial Marketing Management**, v. 37, n. 3, p. 254-259, 2008.

VARGO, S. L.; LUSCH, R. F. Institutions and axioms : an extension and update of service-dominant logic. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 44, n. 1, p. 5-23, 2015.

VARGO, S. L.; LUSCH, R. F. It's all B2B...and beyond: Toward a systems perspective of the market. **Industrial Marketing Management**, v. 40, n. 2, p. 181-187, 2011.

VARGO, S. L.; LUSCH, R. F. Service-dominant logic 2025. **International Journal of Research in Marketing**, v. 34, n. 1, p. 46-67, 2017.

VARGO, S. L.; MAGLIO, P. P.; AKAKA, M. A. On value and value co-creation: A service systems and service logic perspective. **European Management Journal**, v. 26, n. 3, p. 145-152, 2008.

VENKATRAMAN, N.; RAMANUJAM, V. Measurement of Business Performance in Strategy Research: A Comparison of Approaches Massachusetts Institute of Technology. **Academy of Management Review**, v. 11, n. 4, p. 801-814, 1986.

VOOLA, R.; O'CASS, A. Implementing competitive strategies: The role of responsive

and proactive market orientations. **European Journal of Marketing**, v. 44, n. 1-2, p. 245-266, 2010.

VORHIES, D. W.; MORGAN, N. A. Benchmarking Marketing Capabilities for Sustainable Competitive Advantage. **Journal of Marketing**, v. 69, p. 80-94, 2005.

WEBSTER, F. E., KELLER, K. L. A roadmap for branding in industrial markets. **Brand Management**, v. 11, n. 5, p. 388-402, 2004.

WILDEN, R. et al. The Evolution and Prospects of Service-Dominant Logic: An Investigation of Past, Present, and Future Research. **Journal of Service Research**, v. 20, n. 4, p. 345-361, 2017.

WILDEN, R.; GUDERGAN, S. Service-dominant orientation, dynamic capabilities and firm performance. **Journal of Service Theory and Practice**, v. 27, n. 4, p. 808-832, 2017.

WONG, K. K.-K. Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) techniques using SmartPLS. **Marketing Bulletin**, v. 24, n. 1, p. 1-32, 2013.

YIU, H. L.; NGAI, E. W. T.; LEI, C. F. Impact of Service-Dominant Orientation on the Innovation Performance of Technology Firms: Roles of Knowledge Sharing and Relationship Learning. **Decision Sciences**, 2019.

ZHANG, J.; DUAN, Y. The impact of different types of market orientation on product innovation performance: Evidence from Chinese manufacturers. **Management Decision**, v. 48, n. 6, p. 849-867, 2010.

ZYLBERSZTAJN, D. **Estruturas de governança e coordenação do agribusiness: uma aplicação da nova economia das instituições**. 1995. 241 f. Doutorado (Tese de Livre Docência) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 1995.

ZYLBERSZTAJN, D.; NEVES, M. F. Economia e gestão dos negócios agroalimentares: indústria de alimentos, indústria de insumos, produção agropecuária, distribuição. São Paulo: Pioneira, 2000.

APÊNDICE 1 - ESCALAS TRADUZIDAS

ESCALAS DA ORIENTAÇÃO PARA O SERVIÇO DOMINANTE (WILDEN; GUDERGAN, 2017).

- Compartilhamos conhecimento e habilidades com os clientes para criar valor para o cliente.
- Nossos clientes podem ter uma palavra a dizer na pesquisa e desenvolvimento de novos produtos.
- Nossos clientes podem participar na produção de produtos.
- Nossos clientes podem participar da entrega de produtos.
- Nossos clientes veem nossos produtos como experiências.
- Nós investimos em atividades de coordenação com nossos clientes.
- Nós nos vemos como parte de uma rede criadora de valor.
- Um dos nossos principais objetivos é estabelecer relacionamentos de longo prazo com nossos clientes.
- Nosso objetivo é criar valor para a empresa e nossos clientes.
- Nós vemos nossos clientes como parceiros.

ESCALAS DA ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO RESPONSIVA (NARVER; SLATER; MACLACHLAN, 2004).

- Constantemente monitoramos nosso nível de comprometimento e orientação para atender às necessidades dos clientes.
- Comunicamos livremente informações sobre nossas experiências bem-sucedidas e malsucedidas de clientes em todas as funções de negócios.
- Nossa estratégia de vantagem competitiva baseia-se em nossa compreensão das necessidades dos clientes.
- Medimos a satisfação do cliente de forma sistemática e frequente.
- Somos mais focados no cliente do que nossos concorrentes. Eu acredito que este negócio existe principalmente para atender os clientes.
- Os dados sobre a satisfação do cliente são divulgados regularmente em todos os níveis desta unidade de negócios.

ESCALAS DA ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO PROATIVA (NARVER; SLATER; MACLACHLAN, 2004).

- Ajudamos nossos clientes a antecipar os desenvolvimentos em seus mercados.
- Nós continuamente tentamos descobrir necessidades adicionais de nossos clientes, das quais eles não estão cientes.
- Incorporamos soluções às necessidades não articuladas dos clientes em nossos novos produtos e serviços.
- Discutimos sobre como os clientes usam nossos produtos e serviços.
- Inovamos mesmo com o risco de tornar nossos próprios produtos obsoletos.
- Buscamos oportunidades em áreas onde os clientes têm dificuldade em expressar suas necessidades.
- Trabalhamos em estreita colaboração com os principais usuários que tentam reconhecer as necessidades do cliente meses ou mesmo anos antes que a maioria do mercado possa reconhecê-los.
- Extrapolamos as principais tendências para obter informações sobre o que os usuários em um mercado atual precisarão no futuro.

ESCALAS DE DESEMPENHO DE MARCA (CHANG; WANG; ARNETT, 2018)

- Nossos consumidores estão dispostos a pagar mais para fazer negócio conosco;
- Nossos consumidores esperam continuar a relação de negócios conosco por um longo tempo;
- Nossa empresa constrói uma forte lealdade do consumidor à nossa marca;
- Nossa empresa está em uma relação vantajosa em relação à concorrência;
- Nossa empresa é bem-sucedida na retenção de clientes.

APÊNDICE 2 - INSTRUMENTO DE PESQUISA VALIDADO POR ACADÊMICOS

BLOCO 1 - ORIENTAÇÃO PARA O SERVIÇO DOMINANTE	Discordo Totalmente						Concordo Totalmente
Em uma escala de 1 a 7 classifique seu grau de concordância sobre as afirmativas em relação à sua organização, onde, 1 = Descordo totalmente e 7=Concordo totalmente	1	2	3	4	5	6	7

OS1: Compartilhamos conhecimento e habilidades com os clientes para criar valor para eles.							
OS2: Nossos clientes podem ter voz na pesquisa e desenvolvimento de novos produtos.							
OS3: Nossos clientes podem opinar na produção de produtos.							
OS4: Nossos clientes podem opinar da entrega de produtos.							
OS5: Nossos clientes vêem nossos produtos como experiências.							
OS6: Nós investimos em atividades coordenadas com nossos clientes.							
OS7: Nós nos vemos como parte de uma rede criadora de valor.							
OS8: Um dos nossos principais objetivos é estabelecer relacionamentos de longo prazo com nossos clientes.							
OS9: Nosso objetivo é criar valor para a empresa e nossos clientes.							
OS10: Nós vemos nossos clientes como parceiros.							

BLOCO 2 - ORIENTAÇÃO DE MARKETING RESPONSIVA	Discordo Totalmente						Concordo Totalmente
Em uma escala de 1 a 7 classifique seu grau de concordância sobre as afirmativas em relação à sua organização, onde, 1 = Descordo totalmente e 7=Concordo totalmente	1	2	3	4	5	6	7
MORTN1: Constantemente monitoramos nosso nível de comprometimento e orientação para atender às necessidades dos clientes.							
MORTN2: Comunicamos livremente informações sobre nossas experiências bem-sucedidas e malsucedidas de clientes em todas as funções de negócios.							
MORTN3: Nossa estratégia de vantagem competitiva baseia-se em nossa compreensão das necessidades dos clientes.							
MORTN4: Medimos a satisfação do cliente de forma sistemática e frequente.							
MORTN5: Somos mais focados no cliente do que nossos concorrentes. Eu acredito que este negócio existe principalmente para atender os clientes.							
MORTN6: Os dados sobre a satisfação do cliente são divulgados regularmente em todos os níveis desta unidade de negócios.							

BLOCO 3 - ORIENTAÇÃO DE MARKETING PROATIVA	Discordo Totalmente						Concordo Totalmente
Em uma escala de 1 a 7 classifique seu grau de concordância sobre as afirmativas em relação à sua organização, onde, 1 = Descordo totalmente e 7=Concordo totalmente	1	2	3	4	5	6	7

MOPRO1: Ajudamos nossos clientes a antecipar os desenvolvimentos em seus mercados.							
MOPRO2: Nós continuamente tentamos descobrir necessidades adicionais de nossos clientes, das quais eles não estão cientes.							
MOPRO3: Incorporamos soluções em nossos novos produtos e serviços para atender às necessidades não explícitas dos nossos clientes.							
MOPRO4: Discutimos sobre como os clientes usam nossos produtos e serviços.							
MOPRO5: Inovamos mesmo com o risco de tornar nossos próprios produtos obsoletos.							

MOPRO6: Buscamos oportunidades em áreas onde os clientes têm dificuldade em expressar suas necessidades.							
MOPRO7: Trabalhamos em estreita colaboração com os principais usuários que tentam reconhecer as necessidades do cliente meses ou mesmo anos antes que a maioria do mercado possa conhecê-los.							
MOPRO8: Extrapolamos as principais tendências para obter informações sobre o que os usuários em um mercado atual precisarão no futuro.							

BLOCO 4 - DESEMPENHO FINANCEIRO	Muito pior que os concorrentes						Muito melhor que os concorrentes
Considerando os indicadores de desempenho listados abaixo, indique como a sua empresa se encontra em relação aos seus principais concorrentes, onde 1 = Muito pior que os concorrentes e 7 = Muito melhor que os concorrentes.	1	2	3	4	5	6	7
DESFN 1: Retorno sobre ativos							
DESFN 2: Retorno em vendas (Receita de vendas sobre o investimento em vendas)							
DESFN 3: Crescimento total da participação de mercado							
DESFN 4: Crescimento total das vendas							

BLOCO 5 - DESEMPENHO DE MARCA	Muito pior que os concorrentes						Muito melhor que os concorrentes
Avalie as habilidades da sua empresa em relação aos seus principais concorrentes, considerando o último ano. Onde, 1 = Muito pior que os concorrentes e 7 = Muito melhor que os concorrentes.	1	2	3	4	5	6	7
DM1: Nossos clientes estão dispostos a pagar mais para fazer negócios conosco.							
DM2: Nossos clientes esperam continuar o relacionamento comercial conosco por um longo tempo.							
DM3: Nossa empresa construiu uma forte lealdade do cliente à marca							
DM4: Nossa empresa tem uma posição vantajosa em relação aos concorrentes							
DM5: Nossa empresa é bem sucedida na manutenção de clientes							

BLOCO 6 - CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA E DO RESPONDENTE

CE 6.1 Quantos funcionários a sua empresa possui?

() até 19 funcionários
 () de 20 a 99 funcionários
 () de 100 a 499 funcionários
 () mais de 500 funcionários

CE 6.2. Em que faixa se encontra o faturamento anual da sua empresa? (Escolher apenas uma alternativa.)

() até 360 mil reais
 () acima de 260 mil a 3,6 milhões de reais
 () acima de 3,6 a 6 milhões de reais
 () acima de 6 a 20 milhões de reais
 () acima de 20 a 50 milhões de reais
 () acima de 50 milhões de reais

CR 6.3. Há quanto tempo trabalha na empresa?

1. () Menos de 1 ano
 2. () Entre 1 e 2 anos
 3. () Entre 2 e 5 anos
 4. () Entre 5 e 10 anos
 5. () Mais de 10 anos

CR 7.4 Qual é seu cargo? _____

Precisamos que indique o nome da sua empresa somente para controle de respostas da pesquisa. Essa informação será mantida confidencialmente, porém é necessária para a validação das respostas.
